



2000
2000
2000

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

LA CAMPAÑA PUBLICITARIA INTERNA RELACIONADA CON LA CERTIFICACION ISO 9002 EN BANAMEX

T E S I S A
PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACION
QUE PRESENTA
NORMA LETICIA REYES CARMONA



MEXICO, D. F.

2000



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.

**Mi agradecimiento a
los profesores:**

**Elodia Pérez Gavilán Rojas
(Asesora)**

Virginia Reyes Castro

Francisca Robles

Elvira Hernández Carballido

Patricia Arroyo Cuevas

**Por el tiempo empleado en la
revisión de este trabajo.**

**A todas las personas que influyeron para
poder realizar este trabajo y
cerrar esta etapa de mi vida**

GRACIAS.

Excelencia es el resultado de:

- ***Preocuparse más de lo que se considera adecuado.***
- ***Arriesgarse más de lo que se cree conveniente.***
- ***Soñar más de lo que se cree razonable.***
- ***Esperar más de lo que se cree posible.***

ÍNDICE

Introducción.....	i
--------------------------	----------

Apartado 1. Campaña Publicitaria Interna del Proceso de Certificación ISO 9002 en Banamex

1.1. Comunicación.....	1
1.1.1. Publicidad.....	3
1.1.2. Tipos y roles de la Publicidad.....	6
1.2. Campaña publicitaria.....	8
1.3. Comunicación organizacional.....	16
1.4. Proceso de certificación.....	18
1.5. La integración del personal al proceso de certificación.....	21

Apartado 2. Banamex y El Organismo Internacional de Normalización (ISO)

2.1. Orígenes de ISO.....	30
2.2. Proceso de Certificación del sistema de calidad de la Administración del Riesgo en Banamex.....	34
2.3. Política de Calidad de la Administración de Riesgo.....	37

Apartado 3. El Banco Nacional de México

3.1. Antecedentes históricos (1884-1991)	40
3.2. Grupo Financiero Banamex Accival	43
3.3. Características actuales del banco	45
3.3.1. Productos y Servicios	48
3.3.2. Recursos humanos	54
3.4. Dirección de Administración del Riesgo	56
Conclusiones	58
Glosario	61
Anexos	63
Fuentes Consultadas	74

Introducción

INTRODUCCIÓN

La satisfacción de necesidades en el ser humano genera a su vez procesos comunicativos, que se presentan desde su nivel más simples hasta los más completos y elaborados.

Cada esfuerzo para emprender una tarea que implica entregar y recibir información procura al ser humano un crecimiento incuestionable. Así, toda organización humana, cuyos miembros se entienden, se comprenden y se retroalimentan, satisface ampliamente sus necesidades y cumple sus objetivos.

Una organización de servicio, forma su imagen gracias al personal que la conforma, orientando su esfuerzo hacia la productividad y eficiencia que le permite ser cada vez más competitivos a escala internacional. Como objetivo institucional Banamex procura retener y desarrollar a los mejores profesionales de la banca.

En el apartado uno conoceremos como Banamex desde su creación, y a lo largo de su existencia ha llegado a ser lo que es hoy. Siempre ha desempeñado un papel relevante ayudando a construir e impulsar la vida económica y financiera del país, pensando siempre en sus clientes, en el proceso de crecimiento y transformación que lo ha llevado a ser el Banco más importante de México y uno de los mejores de Latinoamérica.

En la transición del siglo XX al XXI Banamex consideró implementar una campaña publicitaria interna relacionada con la Certificación *ISO 9002* que traería consigo muchos beneficios.

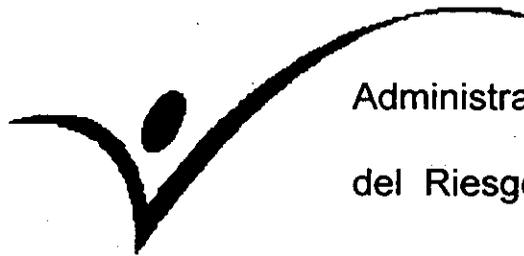
Por ello, la Dirección de Administración de Riesgo decide establecer un sistema que asegure la máxima calidad calificada bajo estándares internacionales.

En el apartado dos después de explicar el origen y detalles de ISO se puntualizan los requerimientos para obtener un certificado internacional en el área de Administración del Riesgo, que sirva para establecer un programa de mejora continua de atención al cliente y contar con un sistema internacional que garantice que la dirección cumpla con las expectativas de calidad de sus clientes.

Y finalmente en el apartado tres se mostrará como se desarrolla y difunde una Campaña Publicitaria, y por tratarse de una organización se tratará la comunicación organizacional y cómo es que se integra la gente a dicho proceso de certificación, se presenta una crónica y una entrevista del personal y el proceso llevado a cabo.

Apartado 1

**Campaña Publicitaria Interna del Proceso
de Certificación ISO 9002 en Banamex**



**Administración
del Riesgo**

Campaña Publicitaria Interna del Proceso de Certificación ISO 9002 en Banamex

1.1. Comunicación

Uno de los elementos básicos y constitutivos de las sociedades de todos los tiempos es la Comunicación.

Los gremios, la aldea, la familia y la asociación necesitan de la comunicación para funcionar como tales, es decir, para interactuar, como lo vimos en las líneas anteriores. Por ello, puede afirmarse que es a través de la Comunicación que el hombre se nutre y preserva su carácter como ser eminentemente social.

La Comunicación es entonces requisito indispensable que asegura esta convivencia, que no se concibe con relación a una determinada época o región, sino que se le Imputa al hombre, cualquiera que sea su origen y su tiempo.

Esta capacidad del hombre sin espacio ni tiempo fijo es consecuencia de que el hombre viva en compañía. La sociedad da pauta a la comunicación pero, a su vez, sin comunicación no hay sociedad.

Flores de Gortari apunta: "...el hecho fundamental de la existencia humana sólo se concibe en la medida en que el sujeto entra en relaciones vivas con otros individuos; es el hombre con el hombre; un ser que busca a otro ser para comunicarse con él en una esfera que excede el ámbito particular de ambos".

(Gortari 1989:58)

Una vez que el hombre se relaciona con otros miembros, es decir, una vez que se ha efectuado la Comunicación, éstos tendrán algún conocimiento mutuo; de conjunto, que se irá extendiendo hasta abarcar otros ambitos socioculturales y

así se formará un campo común de experiencia entre los participantes de este proceso comunicativo.

Así, los medios comunicativos son un reflejo del avance de cualquier cultura, pues es la Comunicación la que actualiza y hace concido el desarrollo de las sociedad. Cabe señalar entonces que sin Comunicación no hay cultura ni sociedad.

El desarrollo de una sociedad, entidad, empresa o individuo puede medirse por la capacidad de comunicarse consigo mismo y con el mundo que le rodea.

Pero, ¿qué hace la comunicación en una sociedad? Mantiene las relaciones operantes entre los individuos, grupos y naciones. Dirige el cambio y mantiene tirantez a nivel tolerable. Por lo tanto, siempre que haya algún cambio inminente existe mucha comunicación. Así, los conocimientos originados por el hombre y difundidos por los medios masivos, se convierten en un haber generalizado de múltiples grupos.

Pero, vista desde otro ángulo, la comunicación es influencia, pues al comunicarnos, primero se envía un mensaje, que conlleva cierta información, la cual intenta cambiar actitudes o ideas en la otra persona con quien nos comunicamos. Y reciprocamente individuo o individuos influyen sobre nosotros al enviar en su respuesta cierta información que puede cambiar a su vez nuestra conducta, ideas y juicios.

A la comunicación, puede considerarsele como el proceso vital mediante el cual un organismo establece una relación funcional consigo y con el medio; realiza su propia integración de estructuras y funciones de acuerdo con las influencias, estímulos y condicionantes que recibe del exterior, en permanente intercambio de informaciones y conductas.

1.1.1. Publicidad

La publicidad es la actividad encargada de informar sobre la existencia de un bien o servicio resaltando de éstos las características y beneficios que ofrecen cada uno por su naturaleza, además de ubicar a un público sobre los lugares donde podrán adquirirlos, sumado lo anterior a la obtención de una utilidad para la empresa anunciadora, así como ayudar al crecimiento de la misma.

La publicidad se auxilia de imágenes, sonidos, argumentos, colores, etc. que en su conjunto estimularán al público que se dirige a la compra, motivando inicialmente la satisfacción de una necesidad. *(Moriarty 1996: 12-14)*

La publicidad es ante todo persuasiva. Todo anunciante tiene un propósito evidente cuando compra espacio o tiempo. Desea crear una cierta imagen.

La propaganda, suele confundirse con la publicidad, sin reflexionar que el objeto de dicha propaganda es únicamente social y sin fin de lucro, aunque cabe mencionar que existe una publicidad institucional; en la cual no se anuncian productos y/o servicios, sino en sí una imagen de la institución, aunque su fin lleve implícito el motivar la venta y preferencia de los productos que dicha institución comercializa.

La publicidad es comunicación impersonal pagada por un anunciante identificado que usa los medios de comunicación con el fin de persuadir a una audiencia, o influir en ella.

La comunicación al interior de una institución es una serie de sistemas ordenados, previamente analizados, cuyos objetivos son:

- o Motivar al personal a ejecutar su trabajo eficazmente.
- o Evitar la desintegración laboral.
- o Estimular la cooperación y la satisfacción en el trabajo.
- o Fomentar el pensamiento colectivo.
- o Promover el funcionamiento uniforme del proceso administrativo.
- o Ayudar a la planeación de la organización.
- o Asegurar la transmisión de conocimientos y experiencias.

- o Permitir el intercambio de opiniones.

Esto significa que dondequiera que existe un mensaje publicitario, sea cual fuere el medio usado, siempre deberá contener cuatro puntos básicos que determinan el éxito de la comunicación: *(Mercado 1994: 32)*

1. Captar la atención: Elemento de gran importancia en la actualidad y del que partirán todos los demás y muy principalmente del que dependerá el éxito de los siguientes. Todo anuncio deberá proyectar sinceridad si se quiere obtener la atención.
2. Interés: Inmediatamente después de haber captado la atención del público se impone despertar su interés, de otra manera la persona cuya atención hemos captado, al no encontrar interés en lo que ve, se olvida del mensaje y pasará a otra cosa que lo despierte positivamente en ese momento. Para determinar la forma de ese interés es conveniente estudiar qué es aquello que más interesa a nuestro consumidor y tratar de incluirlo de inmediato en el mensaje, pero exactamente así como lo desea el consumidor.
3. Deseo: El interés debe generar deseo. Evidentemente el deseo sólo aparecerá siempre y cuando la presentación del producto o servicio muestre al posible consumidor que realmente satisface alguna de sus necesidades. El deseo no siempre es inmediato, en ocasiones tarda un poco más en aparecer, pero evidentemente dependerá del grado de interés que haya logrado el hecho de que se genere. Desde luego la fuerza del deseo provoca decisión.
4. Acción: Cuando el publicista logra impulsar la acción de compra, lo que no siempre se obtiene en el primer mensaje, ahí radica la importancia de la repetición. Es el paso crucial para fuente y receptor del mensaje. Cuando los pasos anteriores han logrado el efecto deseado, será solo cuestión de tiempo el conseguir el objetivo final. Este tiempo dependerá del grado de frecuencia y saturación con que se envíe y se reciba el mensaje.

Los sistemas de comunicación dentro de una institución tienden a:

- Evitar conflictos entre los esfuerzos y la duplicidad de tareas u omisión de otras.
- A dar confianza, estimular y motivar a los integrantes de un grupo de trabajo.
- Aportan toda la información necesaria para que la toma de decisiones no responda a la inspiración o al capricho de una sola persona o integrante del equipo de trabajo.
- La cooperación y la coordinación no podrán cumplir sus funciones sin servirse de los medios, técnicas, conocimientos y procedimientos de comunicación.

1.1.2. Tipos y Roles de la Publicidad:

Según Salvador Mercado y Sandra Moriarty para desempeñar su función, la publicidad actualmente dentro de ciertas categorías que tienen relación con la forma en que se presentan sus mensajes son:

Publicidad corporativa: La organización diseña y paga la publicidad corporativa a fin de mejorar o cambiar la imagen de la empresa. No se intenta vender algún producto en particular. En ocasiones este tipo de publicidad adopta la forma de afirmaciones de posición dirigidas al público. Las compañías que buscan apoyo por parte del público para los programas y políticas de la corporación han empezado a invertir más en la publicidad de promoción.

Publicidad de marca: Se enfoca en el desarrollo de la identidad o la imagen de marca a largo plazo. Se trata de lograr una imagen distintiva de la marca o del producto.

Publicidad al detalle: Está enfocada a la tienda donde una variedad de productos se pueden adquirir o donde se ofrece un servicio. El mensaje anuncia productos que están disponibles, estimula la vista y trata de crear una imagen distintiva de la tienda.

Publicidad política: Es utilizada por políticos con el propósito de persuadir a la gente para que vote por ellos, por lo tanto, es ésta una parte importante del proceso político. Tiende a enfocarse más a la imagen que a los objetivos.

Publicidad por directorio: Es en la cual, la gente se dirige a ella para averiguar dónde comprar un producto o solicitar un servicio.

Publicidad de respuesta directa: Utiliza cualquier medio de publicidad, incluyendo el correo directo, pero el mensaje es diferente al de la publicidad nacional o local.

Publicidad de negocio a negocio: Incluye mensajes dirigidos a los vendedores locales, mayoristas y distribuidores, así como a compradores industriales y a profesionistas.

Publicidad institucional: También conocida como publicidad corporativa, canaliza sus mensajes para establecer una identidad corporativa o para ganarse al público desde el punto de vista de las organizaciones.

Publicidad de servicio público: Comunica un mensaje a favor de una buena causa.

Roles que cumple la Publicidad:

La publicidad también puede explicarse en término de los roles que cumple en los negocios y en la sociedad. (Moriarty 1996: 15-16)

Mercadotecnia: Es el proceso estratégico que un negocio utiliza para satisfacer las necesidades y deseos de sus consumidores mediante la promoción de bienes y servicios.

Comunicación: La publicidad es una forma de comunicación de masas. Transmite diferentes tipos de información de mercado para reunir a vendedores y compradores en un mercado. Transforma el valor de un producto al crear una imagen que trasciende su valor real.

Economía: Es una herramienta de persuasión que utilizan los publicistas para justificar la atención al consumidor del precio del producto.

Social: Informa sobre artículos novedosos, enseña cómo usar estas innovaciones y hace que el consumidor tome decisiones.

1. 2. Campaña Publicitaria:

Las campañas de publicidad se pueden dividir en: (*Moriarty 1996: 387*)

- Campaña Preventiva: A través de ella se informa o anuncia un futuro acontecer. Ésta campaña precede a una de carácter promocional de lanzamiento de un nuevo producto o servicio al mercado.
- Campaña de lanzamiento o introducción. Aquí es cuando se dan a conocer detalladamente algunas o todas las características que tiene el nuevo producto o servicio, exaltando sus ventajas para promover incentivos en los consumidores y lograr que éstos lo adquieran.
- Campaña de mantenimiento o permanente: Ésta se efectúa cuando ya se tienen los conceptos o slogans definidos, para anunciar determinado producto servicio. Su duración es indefinida y sufre muy pocos cambios, los cuales se derivan directamente de las modificaciones en el producto, ya sea en su calidad, empaque, sabor, etc.
- Campaña Institucional: En esta campaña los argumentos de venta no van enfocados hacia las características del producto que se está anunciando, sino hacia fines más generales sobre la marca o sobre la empresa que lo está fabricando, esto es, creando una imagen positiva del anunciante.

Planeación de la Campaña Publicitaria:

Los factores que se deben tomar en cuenta para la planeación de una campaña publicitaria, son varios y muy importantes, en virtud de que éstos nos dan la pauta a seguir para obtener los resultados deseados. (*Moriarty 1996: 415*) Algunos de estos factores considerados como los más importantes son:

1. Producto. En primer lugar, cuando se pretende desarrollar una campaña publicitaria sobre determinado producto, se debe hacer un detenido análisis de éste y estudiar cuáles son las ventajas y desventajas que tienen en

relación con la competencia, estas ventajas podrían ser de calidad en el producto, mejor presentación, precio, etc.

2. Mercado. Mediante la investigación de mercados nos podemos dar cuenta de cuál es el potencial económico que existe para la compra del producto; qué sector del público consume el producto. Y dónde se encuentra situado geográficamente el mismo.
3. Competencia. La competencia es algo vital dentro del mercado, por lo que debe hacerse un minucioso estudio desde todos sus ángulos, es decir, determinar la calidad, prestigio y aceptación de parte del público, precio, y sobre todo su potencial económico.
4. Presupuesto. Éste factor es de importancia capital para planear una campaña de publicidad, pues la cantidad de dinero que para tal efecto se fija deberá ser la suficiente, ya que en caso contrario la publicidad no resultará eficiente, como se había planeado, y por consiguiente traerá muchos problemas para el anunciante.
5. Creación de artículos promocionales. Se da a los involucrados artículos promocionales para su uso cotidiano, como son plumas, cilindros, playeras, carpetas, tazas, etc. Estos son proporcionados por la responsable de la campaña. (Facilitadora). Hoy día se deben considerar también proporcionar artículos para las computadoras, tales como: protectores de pantalla, pads para el mouse, etcétera.

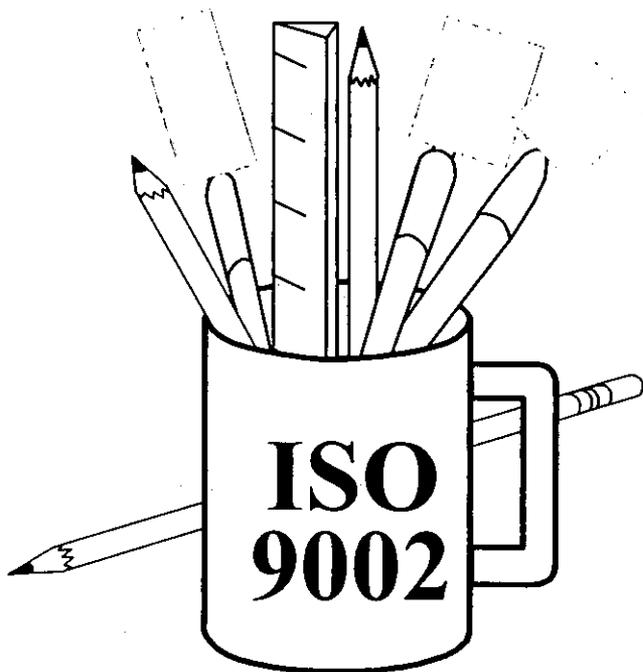


Fig. 1. Taza promocional

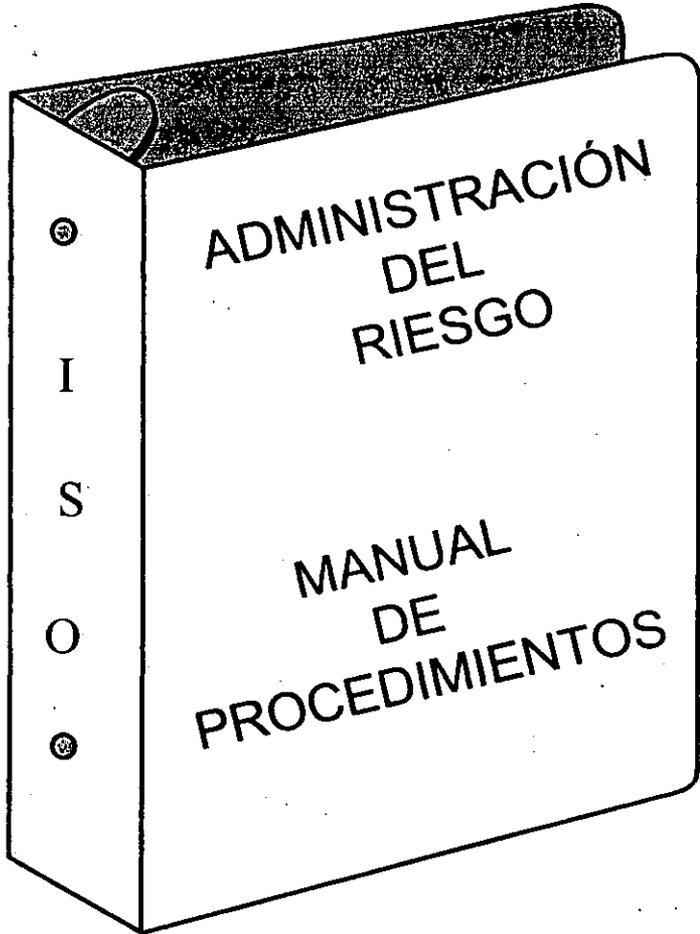


Fig. 2. Carpeta de Procedimientos

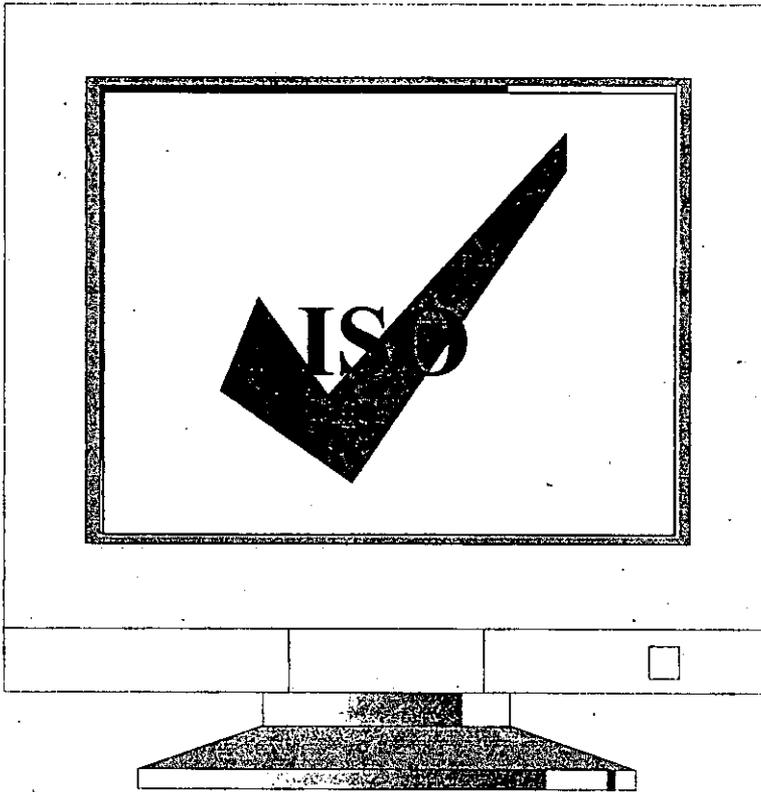


Fig. 3. Protector de Pantalla

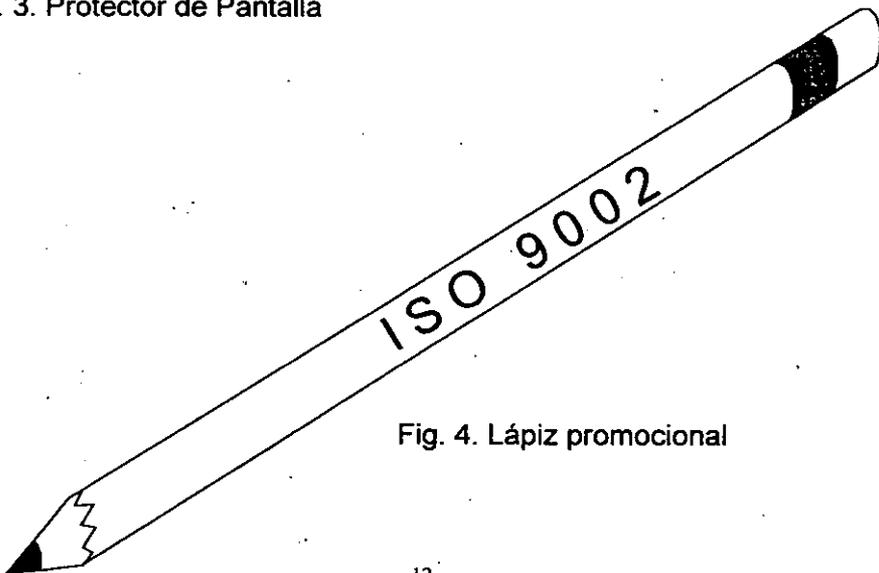


Fig. 4. Lápiz promocional



Fig. 5. Gorra Promocional

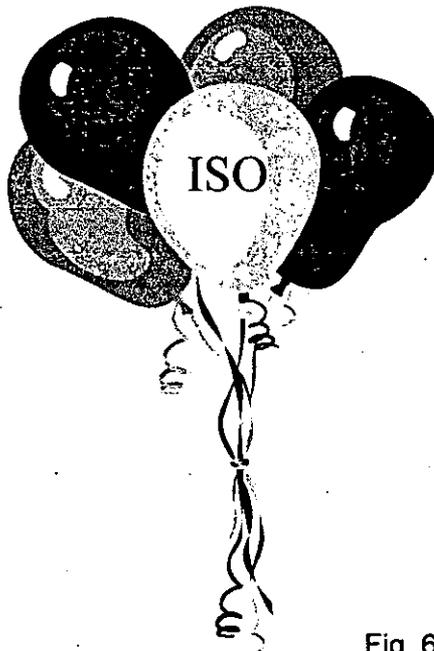


Fig. 6. Globos

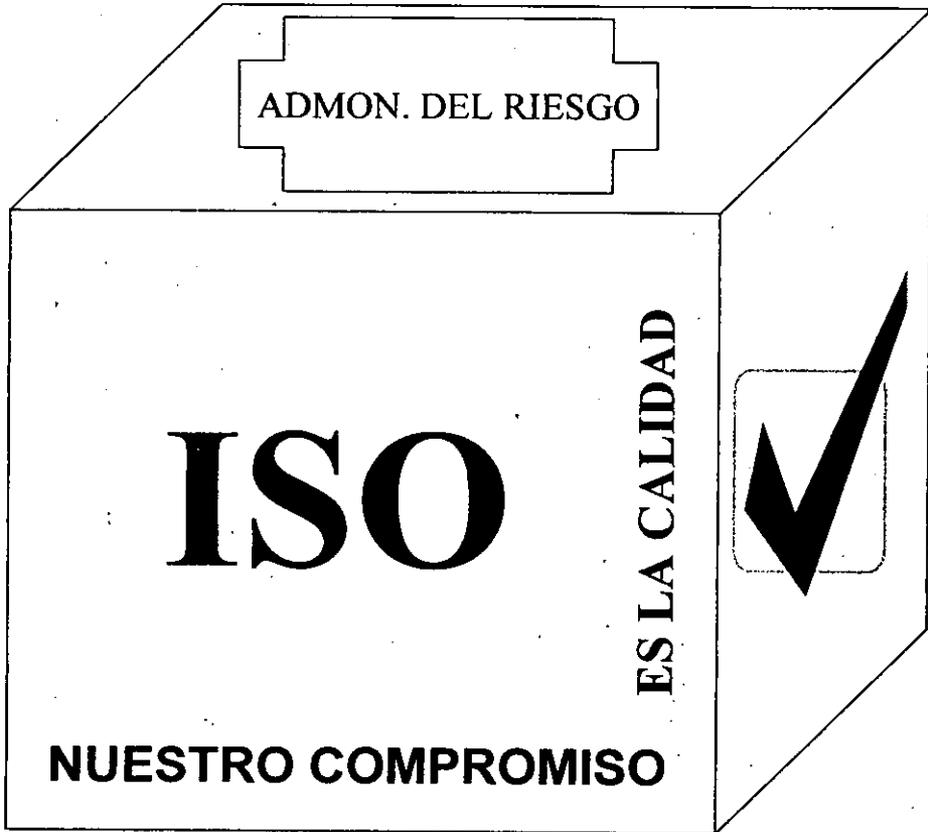


Fig. 7. Cubo de papel

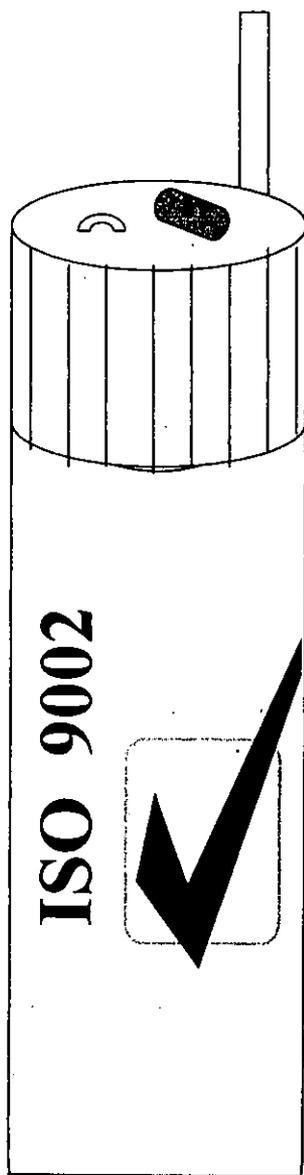


Fig.8. Cilindro promocional

1. 3. Comunicación Organizacional

Tanto al dar como recibir información a través de una orden, se establece una reacción y se causa una impresión. Para tener un resultado óptimo se prevén sistemas adecuados y se procuran procesos secuenciales de comunicación precisos, que habrán que perfeccionarse antes de iniciar una acción dentro de una empresa.

El empleo versátil y adecuado de los medios y sistemas de comunicación permitirá al emisor encontrar en la comunicación organizacional el mejor instrumento para cumplir con sus propósitos, y para incrementar sustancialmente los niveles de capacitación y evolución del conjunto humano al que dirige. (Ramos 1991)

Podemos decir entonces que la comunicación organizacional consiste en el intercambio de información y la transmisión de significados, lo cual produce la identidad y el carácter de un sistema social o de una organización.

La comunicación organizacional tiene por objeto transmitir a los interesados un mensaje en cuyo contenido se exprese:

- Lo que significa ejecutar un trabajo de excelencia
- Lo que es trabajar en equipo

Cuando el trabajador ve impedida la satisfacción de alguna de sus necesidades o de todas y se inicia un proceso de malestar y enfado. La productividad y la creatividad se van perdiendo, así como la comunicación entre compañeros y jefes; entre el área operativa y el área directiva y esto genera una división intergrupala. (Ramos 1991: 64)

Como posibles alternativas para que lo anterior no suceda:

- ✓ Un cambio en la estructura de la organización que no dañe las necesidades humanas.

- ✓ Realizar una rotación interna de personal o de sus funciones para que psicológicamente se interesen más por su trabajo y dejen de manejar fuerzas conflictivas.
- ✓ Disminuir el sistema de competencia profesional cuando ésta implique retos agresivos o conflictos empresariales.
- ✓ Simplificar o anular algunos métodos que puedan resultar molestos, improductivos u obsoletos.

Una de las principales características de las *relaciones públicas* es la del convencimiento mediante razonamientos: persuadir directamente a la opinión y convertir sus voluntades y esperanzas en enfoques positivos; siempre relacionados con la organización. Existen cuatro principios básicos:

- **Concordancia o fusión.**- Son mensajes con ideas que afectan directamente a los sentimientos del auditorio. Debe existir una estrecha similitud de ideas y emociones.
- **Iniciativa.**- Establecer lineamientos para ejecutar cierta actividad que no contradiga a los principios de concordancia o de fusión.
- **Credibilidad o confianza.**- Para creer y convencer hay que demostrar confianza en lo que se escucha y en quien lo dice. Los puntos de vista expresados en forma cordial y sincera establecerán una acción altamente persuasiva.
- **Sencillez.**- La aceptación de las ideas y mensajes será válida únicamente cuando se empleen frases y conceptos de uso común, de fácil comprensión y asimilación.

1. 4. Proceso de Certificación

El proyecto en su primera fase se dirigió a la implantación de dicho sistema y la certificación de los procesos de:

- Cobranza Tarjetas
- Cobranza Avantel
- Dictaminación de Tarjetas
- Prevención de Fraudes Emisor.

La orientación del *sistema de calidad* está basada en la *Norma ISO 9002* que responde al Modelo para aseguramiento de calidad en producción, instalación y servicio, el cual se apega a la realidad operativa del área.

Existen dos normas elementales para obtener las condiciones básicas de eficiencia, en lo tocante a sistemas de comunicación:

- a) Es imprescindible conocer lo más posible a las personas con las que nos vamos a comunicar.
- b) Necesitamos adecuar el lenguaje a la realidad, al nivel sociocultural del receptor tanto en nuestra intención como en el contenido de los mensajes.
- c) Hay que considerar por cuál canal o medio se tendrá un mejor impacto en la audiencia.

Existen ocho puntos fundamentales para ello:

- **Informarse ampliamente:** Antes de que uno pueda comunicar con verdadera efectividad, se debe tener una visión clara y objetiva de lo que se va a comunicar. Generalmente el que comunica deberá tener una información superior a la necesaria o a la común de los receptores. Además debe poseer una reserva o fondo de conocimiento para poder transmitir cualquier tipo de contestación en referencial al tema o mensaje.

- **Establecer la confianza mutua:** La aceptación de lo que se comunique dependerá de la confianza que se tenga en los motivos y en la sinceridad de quien emite el mensaje. Si no existe tal confianza, la comunicación suele no dar los resultados que se esperan, independientemente de la forma que se elija para intentar entablarla.
- **Encontrar un campo común de experiencia:** Implica la necesidad de una identificación con la persona a la que nos vamos a dirigir. La comunicación debe ser razonable y aceptable en términos de la experiencia de ambos interlocutores.
- **Emplear un lenguaje similar:** Cualquier intento de comunicar, por simple que sea, debe atenerse al uso de un lenguaje conocido por ambos (emisor-receptor). Esto mismo puede aplicarse al tema, debe ser un tema específico que ambos conozcan.
- **Poner especial atención a nuestra intención:** Es importante tener en cuenta el lenguaje no verbal (quinesis), ya que nos puede facilitar la comunicación o nos puede implicar como una barrera.
- **Emplear ejemplos o elementos auxiliares:** Para esclarecer algunas afirmaciones podemos basarnos en algunos ejemplos. Mediante el uso de asociaciones se puede conducir al receptor hacia un mejor entendimiento.
- **Esperar una reacción retardada:** En los sistemas de comunicación lo mejor es no guiarse completamente por una acción inmediata del receptor, ya que a veces puede tratarse tan sólo de un indicativo de su captación del mensaje, pero ello no indicará cuál es la realidad en cuanto a su percepción real del mensaje.
- **Crear un fuerte impacto:** Para poder llamar fuertemente la atención es necesario crear un impacto y procurar un resultado en el comportamiento del receptor.

Se inicia el esfuerzo:

1. Se integró el comité de calidad, conformado por la Directora de Administración del Riesgo y los Subdirectores, siendo su misión la de planear y coordinar todas aquellas actividades inherentes al proceso de implantación.
2. El Comité de Calidad definió la Política de Calidad
3. La Dirección asignó un representante quien tiene la responsabilidad de la Coordinación de Calidad.
4. Se formaron subcomités *ISO* por cada subdirección en las que se definieron las siguientes responsabilidades:
 - Subcoordinador
 - Facilitador de Implantación de Capacitación
 - Facilitador de Comunicación
 - Asesor de Diseño de Indicadores de Calidad
 - Auditor de Calidad Interno
5. Se cuenta con un Comité de Difusión y Comunicación a nivel Dirección en la que se tiene un representante por subdirección (Cobranza, Dictaminación, Prevención de Fraudes)
6. Se impartió capacitación sobre *ISO 9000* al grupo directivo, grupo coordinador que actualmente apoya al proyecto.
7. Se han tenido sesiones grupales de trabajo para diseñar nuestro sistema de calidad, en el cual se cuenta con:
 - Especificación del Servicio (clientes externos, internos y atributos de calidad)
 - Planes de Calidad (definición de operación del proceso de acuerdo a recursos, registros y especificaciones de calidad)
 - Manual e Calidad en la que se describe el sistema de calidad con apego a la *Norma ISO 9002*.
8. Plática general introductoria de *ISO* a todo el personal de la dirección.

1. 5. La Integración del Personal al Proceso de Certificación

La motivación dentro de una organización es un factor importante en la comunicación positiva. El individuo necesita un sincero reconocimiento a su trabajo, así como las correcciones necesarias a sus errores laborales. Un sistema adecuado a este caso podría ser la realización de programas alternos para motivar al personal, que tendrían como objetivo básico (Ramos 1991: 23):

- o Crear entre el personal de la organización el sentimiento de integración.
- o Fomentar la idea de realización y desarrollo personal estrechamente vinculado con la cooperación laboral y departamental para lograr resultados conjuntos.
- o Definir el concepto "equipo" y su significado interno en la organización con base en una posible campaña interna que maneje frases integradoras.
- o Iniciar una serie de proyecciones de tipo audiovisual.
- o Hacer hincapié en el respeto de las funciones de otros compañeros o funciones.
- o Desarrollar la inquietud de superación profesional.
- o Hacer ver al personal que ellos son parte de la organización, es decir, que son ellos quienes permiten que exista como tal.
- o Máximas de Calidad

Eran las 8 de la mañana del 4 de agosto de 1999. El día prometía ser fresco y nublado. Las lámparas ya iluminan decenas de globos, adornos, banderolas y carteles que instalados por doquier - sobre las computadoras, en las repisas, adheridos a las mamparas, formados cuidadosamente a lo largo y ancho de las estaciones de trabajo del centro de cobranza telefónica de tarjetas de crédito, en las oficinas de Dictaminación de Crédito, en los cubículos de Prevención de Fraudes- Una nerviosa expectación parecía flotar sobre este ambiente festivo. Ha llegado el gran día: la prueba para la que todos se han estado preparando a lo largo de varios meses de arduo trabajo está a punto de

iniciar. Al unísono los presentes, que éramos más de 20, vimos como entraban, con portafolios en mano, un grupo de auditores que se dirigían directamente hacia nosotros, decididos a preguntar.

“La certificación ISO 9002”

Cuando la dirección de Administración de Riesgo del área de Crédito al Consumo y Banca Electrónica decidió establecer un sistema que asegurara la máxima calidad, calificada bajo estándares internacionales, en procesos tan delicados para la relación con los clientes como son cobranza telefónica de tarjetas y Avantel, prevención de fraudes y dictaminación de crédito. La vía elegida para lograrlo fue la certificación *ISO 9002*.

Para indagar cuál había sido el fin de la certificación al Banco, cuestioné a la directora de Administración del Riesgo:

Lety-- ¿Qué se buscó con la Certificación?

Silvia-- " Buscamos obtener a corto plazo altos índices de productividad y eficiencia operativa, manteniendo a la vez una mejora continua en la atención al cliente a través de una permanente certificación en la calidad de procesos vitales para nuestra operación " estando en los pasillos de la oficina.

La creación de un sistema de calidad apto para funcionar bajo el modelo *ISO 9002* no es asunto fácil. Se trata de un proceso muy complejo donde una gran cantidad de cosas deben estar resueltas antes de siquiera dar el primer paso.

Con el fin de saber que pasos se siguieron para la implementación, pregunte a Marco García, coordinador de Calidad:

Lety --¿Qué pasos se siguieron para implementar dicho modelo de calidad?

Marco - " Teníamos que plantear la base, comenzando por un profundo diagnóstico de nuestra situación. Era necesario organizar una estructura responsable de implantar el sistema de calidad, formalizar una política en la

materia para guiar el esfuerzo de la Dirección, establecer objetivos, involucrar y bajar la señal hacia todos los niveles" responde desde su oficina.

La implantación del sistema de calidad implicó medio año de ardua labor a fin de asegurar que cumpliera escrupulosamente con los 19 puntos marcados por la norma *ISO 9002*. Más de 70 personas — provenientes de las cinco subdirecciones de Administración de Riesgo — estuvieron dedicadas además de cumplir con sus funciones habituales a apoyar estos trabajos. Para involucrar al personal, se puso en marcha un intenso esfuerzo de capacitación, información y sensibilización del mismo. Se definieron y documentaron casi 150 procedimientos distintos — incluyendo el desarrollo de documentos como planes de calidad controles e indicadores de calidad; a fin de asegurar que estuvieran libres de errores y cada quién supiera con claridad qué, cómo y cuándo hacerlo. Para llevar a cabo esta enorme tarea, se tocó base directamente con el personal responsable de operar cada proceso.

Se llevo a cabo una consulta al personal, donde se nos preguntó sobre cómo realizábamos el trabajo diario y comentar nuestras experiencias, para estar al tanto de esta consulta, le consulte a Dora Hernández, del equipo de Implantación:

Lety --¿De qué sirvió la consulta realizada al personal?

Dora -- "La consulta contribuyó en buena medida a fortalecer la integración de la gente, porque ahora podían ver como su experiencia y conocimientos eran tomados en cuenta en la descripción de sus propios procesos de trabajo", comento en la puerta de la sala de juntas.

Para el mes de febrero, el Sistema de Calidad ya estaba razonablemente implantado con el reconocimiento de los capacitadores por su pronta implantación:

Elizabeth León fue la facilitadora de la documentación y ella llevaba registros de los avances, por ello quise conocer como habíamos avanzado:

Lety --¿ Consideras que en los últimos seis meses se logró avanzar?

Elizabeth --"Estos seis meses de trabajo constituyeron un récord, considerando los 12 o 18 meses que generalmente ocupa un proceso de esta naturaleza", explicó cuando entró a la sala de juntas.

Auditoria de Calidad: ¿Se logró la Calidad?

Ahora, había que probarlo. Para ello, se llevó a cabo un programa de auditorías internas y una pre-auditoria externa que se realizó a mediados de junio, con el propósito de afinar detalles y corregir posibles fallas. Ya estaban listos para la auditoria definitiva.

En el lenguaje de *ISO 9002* la *auditoria de calidad* es "un examen sistemático para determinar si las actividades de calidad y sus resultados cumplen con las disposiciones preestablecidas y si éstas son implantadas eficazmente y son adecuadas para conseguir los objetivos" -- informa el auditor-- cuándo comenzaron a revisar los documentos en la sala de juntas. En pocas palabras, se trata de averiguar si la realidad del sistema de calidad corresponde a la teoría y las buenas intenciones.

El "Día C"

Los auditores primero analizan hasta el último detalle de toda la documentación de soporte: manuales, registros, procedimientos, diagramas y estructuras. Después entrevistan a una muestra representativa de los involucrados, pidiéndoles describir sus funciones, actividades y responsabilidades --preguntando si saben qué documento consultar en caso de duda--. Entonces comienza el cruce de información:

Después de explicarnos que es una auditoria de calidad, requerí saber como obtenían ellos la información, por lo cual Víctor Tello Coordinador de Prevención era el indicado:

Lety --¿Cómo se da el cruce de información?

Victor -- "Se trazan varias líneas de investigación que convergen como una telaraña, para determinar si realmente se están cumpliendo los puntos que ordena la norma y hasta qué grado la operación cotidiana es consistente con lo que está documentado el manual de Calidad, y los procedimientos generales, y específicos" me explicó desde su lugar.

Así, entre el 5 y el 7 de agosto de 1999 se llevó a cabo la tan esperada auditoría de calidad en Administración de Riesgo bautizada como el "día C" debido a las reminiscencias del bombardeo de preguntas que aterrorizó al personal. Todos los niveles participaron con inusitado entusiasmo. Incluso hubo quienes pedían que se les preguntara más y algunos se sentían tan bien preparados como para exigir ser auditados.

Compromiso que se ... "ISO"

Dos días después del caótico "Día C" La empresa internacional certificadora Bureau Veritas Quality International extendió a la Dirección de Administración de Riesgo una constancia de cumplimiento con los requisitos establecidos en la norma *ISO 9002*. La auditoría de calidad había concluido apenas dos días antes, reportando solamente cuatro incumplimientos menores, tres de los cuales fueron resueltos de inmediato, y el pendiente un par de días después. Esta constancia es el documento previo para que Bureau Veritas Quality International empresa acreditada por la Registrar Accreditation Board (RAB) y facultado por la Organización Internacional para la Normalización (ISO) otorgue el certificado internacional. El objetivo se había logrado: La Administración de Riesgo se convertía en la primera dirección de Banamex en obtener una certificación de acuerdo con las normas de aseguramiento de la calidad *ISO 9002*.

Una vez conocido el resultado, la preocupación cedió paso al alivio y a la satisfacción. En paredes y mamparas de las subdirecciones certificadas

aparecieron carteles que señalaban con jubilosa falta de ortografía: "El compromiso se nos ISO"

Sin duda, se demostraba como si es posible alcanzar la meta, por difícil que parezca, siempre y cuando participen y se involucren todos.

Se acababan de ir los auditores y nos quedamos en la sala de juntas comentando lo ocurrido y dos compañeros respondieron a mis cuestionamientos:

Lety – ¿Qué se gana con la certificación?

Claudia – "Esta certificación nos compromete más que nunca a hacer nuestro trabajo mejor que el día anterior, además de que refuerza prestigio de Banamex", afirma Claudia Jiménez, de la subdirección de Cobranza en la sala de juntas.

Lety – ¿Te agradó participar en este proceso?

Fernando – "Participar en el proceso de certificación es una de las experiencias más importantes que hemos vivido en esta institución debiéramos aprender a aplicar el concepto de certificación en todas y cada una de nuestras labores cotidianas, incluyendo las personales", dice Fernando Sabido, también de Cobranza en la misma sala de juntas.

Sin embargo, este logro es visto sólo como la estación de un camino donde lo más difícil está por venir. Lo primero es mantener el Sistema de Calidad funcionando a la perfección.

Al finalizar todo nuevamente Silvia Medina Directora de Administración del Riesgo respondía a mi pregunta:

Lety – Con éste certificado, ¿Podemos decir que ya tenemos un compromiso con la calidad?

Silvia – "Ahora es cuando inicia nuestro verdadero compromiso con la calidad El reto es construir una cultura donde la mejora continua sea la única forma de hacer las cosas, en beneficio de la organización y de nosotros como personas. Estoy segura de que juntos, lo podremos lograr", cuando salió de la sala de juntas.

Tres meses después...

Los compañeros de trabajo llegamos puntuales a la acostumbrada comida mensual en Vips. Éramos los de siempre: Germán Huicochea (Asesor de la Subdirección de Dictaminación), Ivonne Salas (Analista de Prevención de Fraudes), Deyanira González (Coordinación de Prevención de Fraudes) y yo Leticia Reyes (Analista de Prevención de Fraudes). Como era un día que no trabajábamos, todos vestíamos informal: jeans y camisa. Ivonne, como siempre, con su cabello recogido en un chongo.

Después de ordenar nuestros alimentos comenzamos a platicar del trabajo semanal. De pronto nos percatamos que Germán, al quitarse la chamarra, usaba la playera de ISO que nos dieron al concretarse la certificación. A raíz de esto, el tema de conversación giró en torno a la Campaña de Certificación.

Lety -- "En cuanto a tu superación personal, ¿cómo te sientes después de haber participado en este proceso?"

Ivonne -- "El Sistema de Calidad me ha servido para llevar a cabo una retrospectiva de las funciones, procesos y actividades del día con día en nuestra operación, y que me ha permitido visualizar más claramente las áreas de oportunidad para mejorar substancialmente los resultados esperados, no solamente por la Dirección, sino por quien al final de cuentas recibe los resultados de nuestro trabajo: el cliente."

La mesera que nos atendió trajo consigo una charola repleta de platos que cargaba con ambas manos. Al acercarse a nosotros vimos como un compañero de ella se adelantó a ofrecerle su ayuda, y nos entregaron a cada uno su platillo elegido. En ese momento se acercó el Gerente a preguntar si todo estaba bien y los tres se retiraron amistosamente.

Nos percatamos de la armoniosa integración que existía entre los empleados.

Germán – “¿Ya se fijaron que bien se tratan entre compañeros?”

Lety – “Así nos deberíamos de llevar nosotros dentro de Banamex.” Manifesté con afán de broma.

Lo que ocasiono un estallamiento de risas y dio pie a un intercambio de ideas acerca de nuestra integración dentro del banco;

Lety – ¿En alguno de nosotros se despertó el sentimiento de integración y nos motivo a sentirnos parte de la organización?

Deyanira, que siempre responde atinadamente, levantó la mano para tomar la palabra:

Deyanira – “La campaña de ISO 9002 nos dio la oportunidad de conocer más a fondo nuestro trabajo, por eso es importante estar informados día con día para desarrollamos en cuanto a calidad y manejo de riesgos en todos los ámbitos de nuestra vida diaria. Me siento muy orgullosa de haber participado en la certificación de nuestra área ya que yo también soy parte del equipo.”

En la segunda ronda de café planeamos el paso a seguir en nuestras actividades de la tarde. Seguimos platicando de la campaña y específicamente de la atención al cliente, nos dimos cuenta que también nosotros éramos clientes de Vips, al percatarnos de la atención que recibíamos de los empleados.

Germán – “Yo creo que esta atención es casi como la que damos en Banamex” afirmó contundente.

Lety – ¿Creen ustedes que el proceso de certificación ha influenciado positivamente entre nosotros?

Germán – “Es evidente, que el ambiente en nuestra el área se ha modificado en forma positiva y que el Sistema de Calidad así como sus componentes han

influenciado en la forma de pensar y actuar de todos, además de que cada uno queremos aportar, en la medida de nuestras posibilidades, nuestras mejores ideas, no importando el puesto o la función, integrándonos a los equipos de trabajo para formar un solo equipo, vigilando entre todos que no falte nada, como cuando realizamos una fiesta por cooperativa, en donde la música que contagia y pone el ambiente es el Sistema de Calidad”.

La mesera nos trajo la cuenta. Eran ya las 6 de la tarde y sólo teníamos 30 minutos para llegar al cine. Pagamos la cuenta, fuimos hacia los coches y salimos de prisa dispuestos a ver la película de la temporada.

Apartado 2

Banamex y El Organismo Internacional

de Normalización (ISO)

**ISO
9002**

BANAMEX Y EL ORGANISMO INTERNACIONAL DE NORMALIZACION (ISO)

2.1. Orígenes de ISO

Las siglas *ISO* provienen etimológicamente de la palabra griega *ISOS*, que significa homogéneo; así también por ajustarse a las siglas en inglés del organismo internacional *ISO International Standar Organization*, (Organización Internacional de Normalización) con sede en Ginebra, Suiza. (Rothery 1999: 9)

Así bien, la organización *ISO* tiene como finalidad establecer estándares y normas aplicables a un amplio rango de sectores industriales, dentro de las cuales se encuentran las de Aseguramiento de la Calidad con el fin de garantizar el cumplimiento de las expectativas de calidad de los clientes.

ISO 9000 está integrada por una familia de normas:

Normas Guía (9000-1, 9000-2, 9000-3) que nos sirven para aclarar requisitos en las normas contractuales.

Normas Contractuales o modelos que están sujetas a certificación y se aplican especialmente cuando existe una relación entre dos partes, los cuales están reguladas por un contrato cliente y proveedor. Estas son tres, y son las siguientes:

ISO 9001: Modelo para aseguramiento de calidad en diseño desarrollo producción instalación y servicio;

ISO 9002: Modelo para aseguramiento de calidad en producción, instalación y servicio, y

ISO 9003: Modelo para aseguramiento de calidad en inspección y pruebas finales.

Las Normas Contractuales establecen exigencias respecto de la ISO, como documentación y operatoria del *Sistema de Calidad*.

Es importante comprender que el Sistema es propio de la Empresa y, por ende, los requisitos hacia él están definidos por la necesidad de la Empresa y no de forma arbitraria por la Norma.

Las Normas No Contractuales fueron creadas para ayudar a las Empresas a establecer el *Sistema de Calidad*. La primera de ellas, la ISO 9000, contiene una introducción a las Normas en sí, mientras que las restantes describen modelos de *Sistemas de Calidad* según el giro de la Empresa. Los modelos de los *Sistemas de Calidad* contienen recomendaciones de cómo se debieran diseñar los sistemas e incluso hace alusión a los aspectos que son recomendables incluir, aún cuando este señalamiento pueda no ser una exigencia contractual, así como los aspectos sobre la administración de los costos, clave para el éxito de la Empresa, sin depender del cliente. (Rothery 1999: 21)

La normalización es el punto de partida en la estrategia de la calidad, necesaria para la posterior certificación de la empresa. Es, así mismo, un instrumento técnico para la implantación de un sistema de calidad.

Una norma es el registro escrito de todos los aspectos que se han de respetar en la producción de un bien o en el suministro de un servicio; cualquier actividad, operativa o de gestión, puede ser en principio normalizable.

En este sentido, un procedimiento es la descripción documentada de las tareas a realizar dentro de un proceso y del producto a entregar para alcanzar un objetivo. Indica quién, dónde, cómo y cuándo se realizan las diferentes tareas o actividades.

Existe la evidencia empírica de que aproximadamente el 90 % de las causas de los errores radican en los procesos operativos, no en el desempeño del operario. Los directivos son los responsables de su elaboración; el operario trabaja dentro de los estrechos márgenes definidos en el correspondiente procedimiento.

Para subrayar la importancia y utilidad de los procedimientos se menciona un ejemplo:

Para la obtención de una cierta cantidad de pintura de un color y características técnicas determinadas, se mezclan durante dos horas y a 40 grados centígrados de temperatura, 100 litros de disolvente tipo A con 20 miligramos de pigmento tipo B.

Este es el proceso operativo que se viene siguiendo desde hace algún tiempo y que generalmente conduce a un resultado aceptable.

La forma tradicional de garantizar la calidad de esa pintura es controlar exhaustivamente una muestra en el laboratorio. Si los resultados son aceptables, el producto se puede envasar y enviar al cliente.

El problema surge cuando no se alcanzan las especificaciones técnicas que del producto final se esperan. La actuación clásica pasa por volcar toda la experiencia acumulada y la profesionalidad del personal hacia el arreglo. Comprometiendo gastos de varios tipos, materiales, mano de obra, tiempo de instalaciones, etc., se consigue recuperar el producto.

Al no haber identificado la causa del error, es muy probable que el mismo problema se vuelva a producir al cabo de un tiempo.

Lo que ahora se recomienda es reconocer que la causa del error mencionado está en algún parámetro o actividad del proceso: falló el sistema de pesado y se añadieron solamente 15 miligramos de pigmento, hubo un error en la medición de la temperatura, etc.

Luego, si en lugar de controlar la muestra de producto acabado nos enfocamos a vigilar que los elementos y parámetros que influyen en el proceso están operando según lo previsto en el procedimiento, teóricamente toda la producción será siempre aceptable y a la primera.

Evidentemente, para conseguir esto es necesario ir depurando el proceso de fabricación. Cada vez que surja un error, y surgirá, inmediatamente después de tomar las medidas correctoras oportunas para que sus consecuencias no lleguen

al cliente se procede a analizar de forma sistemática todas las causas que han podido ser el origen del problema detectado.

Normalmente, para evitar que vuelvan a ocurrir será necesario modificar el procedimiento: cambiar el sistema de pesado, incorporar un termómetro de mayor credibilidad, disponer de señales visibles de alarma, asegurar la calidad del disolvente, etc.

Cuando esta forma de proceder, dando el protagonismo que requiere la prevención, va pasando en todas las personas, estaremos iniciando el camino hacia la mejora continua, al "cero defectos" y hacia la excelencia empresarial.

Aunque el ejemplo que hemos puesto se refiere a un proceso operativo, la misma dinámica es de aplicación para los procedimientos que manejen en otras áreas de la empresa.

2.2. Proceso de Certificación del Sistema de Calidad de la Administración de Riesgo en Banamex

Los que laboran en la Dirección de Administración de Riesgo tienen la oportunidad de contribuir al cambio, orientando las acciones a las normas y políticas de calidad internacionales: *ISO 9002*. Para ello, es indispensable asumir el compromiso de participar activamente en la implantación de dichos parámetros dentro de la Dirección y posteriormente en todas las áreas del Banco.

En la Dirección de Administración del Riesgo reconocen los avances y logros obtenidos, por lo tanto, se tiene la confianza de tomar un nuevo reto: implantar un *Sistema de Aseguramiento de la Calidad conforme a la Norma ISO 9002*, en la que se dé una unión operativa tanto de Recursos Humanos como materiales y tecnológicos. (*Platica ISO 1999*)

Se tiene claro que es una responsabilidad que con un esfuerzo adicional al que se tiene en el trabajo diario y el entusiasmo de todos los que conforman la Dirección de Administración de Riesgo, misma que se distingue por su profesionalismo, experiencia especializada, compromiso, la tecnología más avanzada en el ramo y con los materiales necesarios se podrá responder satisfactoriamente a los resultados esperados por la Institución.

La finalidad es la mejora continua al generar un servicio al cliente que garantice que los procesos cumplen con los estándares de la más alta calidad estando avalados por un certificado *ISO 9002* a nivel Internacional.

Entre los numerosos objetivos de la normalización de procesos (procedimientos), citamos los siguientes: (*Platica ISO 1999*)

- Mejorar la comunicación interna, al tener que informar a los empleados el contenido de los procedimientos.
- Racionalizar los procesos internos.
- Eliminar parte de los costos de los errores al permitir al operario hacer siempre bien el trabajo a la primera.

- Contribuir a mejorar la productividad: se hacen todas las tareas necesarias, y sólo esas, de la manera más sencilla, rápida, eficiente y con menos errores.

El contenido de un procedimiento debe ser:

1. Introducción: introducir la importancia del objeto del procedimiento.
2. Objetivos: proceso por el cual se rige el procedimiento.
3. Alcance o ámbito de aplicación.
4. Responsabilidades concretas de los diferentes departamentos o escalones jerárquicos que intervengan en el proceso.
5. Definiciones precisas e inequívocas de los términos que se vayan a utilizar.
6. Proceso y desarrollo del procedimiento: se suele incluir un diagrama de flujo con la descripción completa de las actividades que lo integran.
7. Documentos de referencia que permitan conectar el proceso en cuestión con el resto de los existentes en la compañía: los procedimientos pueden ser completados con instrucciones técnicas detalladas.
8. Anexos, impresos, gráficos, etcétera.

Documentar la secuencia de actividades que se están desarrollando en la actualidad no es una exigencia por crear nada nuevo, significa tener un parámetro o simplemente tener la certeza de que siempre se hará lo previsto, para así poder conseguir una calidad de productos predecible y al costo estimado.

Normas de la Certificación ISO 9002:

- a) RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN
- b) SISTEMA DE CALIDAD
- c) REVISIÓN DEL CONTRATO
- d) CONTROL DE DISEÑO
- e) CONTROL DE DOCUMENTOS Y DATOS
- f) COMPRAS
- g) CONTROL DE PRODUCTO SUMINISTRADO POR EL CLIENTE
- h) IDENTIFICACIÓN Y RASTREABILIDAD DEL PRODUCTO
- i) CONTROL DE PROCESO
- k) INSPECCIÓN Y PRUEBA
- l) CONTROL DE EQUIPO DE INSPECCIÓN, MEDICIÓN Y ENSAYO
- m) ESTADO DE INSPECCIÓN Y PRUEBAS
- n) CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORME
- ñ) ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS
- o) MANEJO, ALMACENAMIENTO, EMBALAJE, PRESERVACIÓN Y ENTREGA
- p) REGISTROS DE CALIDAD
- q) AUDITORIAS DE CALIDAD
- r) CAPACITACIÓN
- s) SERVICIO
- t) TÉCNICAS ESTADÍSTICAS

(c.f.r. anexo)

2.3. Política de Calidad de la Administración del Riesgo

Es importante comprender que el Sistema es propio de la Empresa y, por ende, los requisitos a él son definidos por la necesidad de la Empresa y no en forma arbitraria por la Norma. En éste contexto, la definición de la política de Calidad establece la relación entre la estrategia de la Empresa y su visión de la Calidad. *(Curso ISO 1999)*

Esto debe a su vez corresponder con la estructura organizacional, las responsabilidades, procedimientos, procesos y recursos que se definan para el *Sistema de Calidad*.

La calidad de un producto puede ser garantizada mediante su control exhaustivo o asegurándose de que todos los procesos que han intervenido en su fabricación operan dentro de las características previstas. *(Curso ISO 1999)*

La Certificación *ISO 9000* define políticas de calidad como "el conjunto de objetivos y directrices de una organización en lo que a calidad respecta, tal como son formalmente expresados por la alta gerencia".

Pero la política de calidad no es por sí misma suficiente, debe tener o buscar objetivos a través de los cuales tal política pueda expresarse. Los objetivos pueden ser: que los productos cumplan con ciertas especificaciones, se adecuen al uso y satisfagan aspectos de seguridad, fiabilidad, etcétera.

Requiere que todo esto sea claramente especificado en un organigrama en el que se indiquen exactamente las líneas de autoridad y responsabilidad, además requiere de recursos humanos, técnicos, equipo apropiado para lo que se fabrique o el servicio que se brinde.

De lo anterior se deduce que no hay lugar para confusiones sobre la forma de obtener calidad o sobre quien es responsable. *(Curso ISO 1999)*

En la práctica, cada operador debe ser responsable de la calidad de su trabajo, de manera que no haya lugar para culpar a los de adelante o a los de atrás o para "echarle tierra a los otros", - usando un argot popular -. *ISO 9002* va más adelante aún: busca cómo asignar responsabilidades para darle al personal el derecho de "iniciar acciones que prevengan la eventualidad de inconveniencias en el producto", para identificar y registrar problemas, iniciar y recomendar

acciones correctivas, para verificar y para detener el avance de productos inadecuados o potencialmente obsoletos.

Es posible que el gerente de calidad se vea en la necesidad de recordarle a la alta gerencia que el compromiso empieza con ellos y que en el caso de una disputa entre las funciones de calidad y de producción, la gerencia debe apoyar a la primera si en verdad se encuentra comprometida con el sistema; de otra forma, los programas de fabricación serán los que corran el sistema y no la calidad o el cumplimiento de las especificaciones, convirtiéndose el sistema gerencial de calidad en una adivinanza. Si el sistema se instala y administra apropiadamente se obtendrá mayor motivación como resultado automático.

Sería imposible poner esto en acción sin un verdadero sistema de control de calidad que documente el avance paso a paso, de operador a operador y por toda la empresa. Nuevamente la norma demanda un "representante de la gerencia", independientemente de quienes hacen el trabajo, lo que parece ser otra referencia a la necesidad de contar con un gerente de calidad. La norma también requiere de verificaciones en la forma de especificaciones, pruebas y auditorias.

Se entiende por *Sistema de Calidad* la estructura organizacional, las responsabilidades, los procedimientos, procesos y recursos que se requieren para la Gestión de Calidad.

POLÍTICA DE CALIDAD

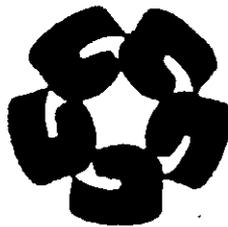
“NUESTRO COMPROMISO ES LA CALIDAD

- **Con nuestros clientes y proveedores**
- **En el cumplimiento de los valores profesionales**
- **Hacia nosotros mismos...”**

Administración del Riesgo

Apartado 3

El Banco Nacional de México



EL BANCO NACIONAL DE MÉXICO

3.1. Antecedentes Históricos de Banamex (1884-1991)

En la primavera de 1884, la economía nacional recibió un impulso cuando el gobierno de la República expidió un nuevo Código de Comercio que buscaba regular la actividad comercial y fomentar las inversiones públicas y privadas. La inteligencia empresarial de un grupo de mexicanos comprendió la urgencia de la situación y decidió sembrar la raíz del sistema bancario nacional. Así nació, el 2 de junio de 1884, el Banco Nacional de México (Banamex) como una Institución fuertemente capitalizada, que infundió confianza en México. (*Revista Imagen 1999: 3*) De inmediato aceptó la exclusividad obtenida con su fundación y emitió billetes que fueron recibidos en todo el país. Poco a poco, los billetes del Banco Nacional de México fueron los billetes de México.

Durante el porfiriato, el Banco sirvió de eje para las grandes obras y gestó un mercado verdaderamente nacional. La expansión geográfica de sus sucursales y agencias cambió el mapa de México. Gracias a uno de sus créditos nació lo que hoy conocemos como el Ferrocarril del Pacífico, otro apoyó la construcción del mercado de Torreón, otro de ellos permitió el despegue de la compañía de Hierro y Acero de Monterrey uno más hizo posible que se realizaran las obras de saneamiento y de introducción de agua potable en Veracruz. Por la fortaleza de sus reservas pudo capitalizar a bancos regionales, y su auxilio fomentó el comercio o alejó el peligro de quiebra de cientos de negocios.

Ante el caos económico que provocó la revolución, los mexicanos decidieron retener en su poder todos los giros, los cheques, los documentos y los billetes del Banco. Sólo los cambiaban en momentos de necesidad extrema. (*Banco Nacional de México 1998: 18*) Era la forma más segura de invertir y garantizar su capital, pues todos sabían que Banamex había sido garante de los créditos internacionales de 1912 y 1913, y que había otorgado préstamos al gobierno en 1916 y 1917.

Al inaugurar su oficina en Manhattan en 1929, el Banco inició su larga tradición internacional y se colocó en el centro de las decisiones financieras del mundo.

Desde entonces su presencia en el extranjero fortalece las relaciones comerciales de México. Fiel a su esencia precursora, ese mismo año Banamex creó la Cuenta de Ahorro como una manera de fomentar el hábito del ahorro y a la vez, de contribuir a una tarea educativa que se probó como muy útil para nuestro país.

Los años cuarenta inauguran en México sentimientos de estabilidad. Después de tanto sobresalto, son tiempos de sembrar nuevas formas de vida. Mientras las grandes potencias se enfrentan en la guerra, nuestro país impulsa la exportación de sus productos del campo y da un gran salto en la creación de su industria. Se sueña con ser cosmopolita. Una vez más el Banco, fue puntal en la realización de tales sueños, pues participa con un importante volumen de acciones en la fundación del Banco Nacional de Comercio Exterior y del Banco de Industria y Comercio. El impulso que dio para la creación de empresas como Celanese Mexicana, IEM Westinhouse, Fábricas de Papel San Rafael y para la modernización de empresas textiles hizo posible la renovación de la planta industrial. Los apoyos de Banamex permitieron realizar películas, reconstruir caminos, levantar hoteles, etcétera.

Al estar atento a las nuevas fórmulas de la existencia, el Banco Nacional de México fue precursor en América Latina e inauguró en nuestro país un nuevo sistema de relación económica entre los mexicanos: la tarjeta de crédito. Así nació, en 1968, Bancomático; un servicio financiero que avaló el crédito inmediato y permitió una relación de confianza entre miles de consumidores y negocios en México y el mundo. (*Revista Imagen 1999: 5*) La tarjeta de crédito de Banamex no sólo facilitó la vida cotidiana: impulsó el volumen de negocios en todos los rincones del país.

Acorde con las formas de ritmar la vida en los años ochenta, Banamex capitalizó la experiencia de su trabajo, y sumando el talento y la imaginación de sus hombres creó, en 1986, la Cuenta Maestra. Con ella una vez más fue pionero en México y en toda Hispanoamérica al ofrecer una forma innovadora de resolver las necesidades financieras de las personas y las empresas contemporáneas y hoy aprovecha todo el desarrollo de la tecnología y la pone al alcance de la vida con los servicios de la Banca Electrónica: desde la oficina y el

hogar se pueden satisfacer, de inmediato, las urgencias de la empresa o los pagos familiares. Además con este servicio se simplifican las operaciones bancarias y se coloca, como siempre, a la vanguardia.

A lo largo de los ciento quince años de la vida de Banamex los miles de hombres y mujeres que han labrado los sueños y la vida del Banco, quedan grabados en papeles de mil y una formas y tamaños: actas, billetes, estadísticas, etc. y dan cuenta del hacer y el saber que se ha generado en sus recintos. En todos ellos ha quedado invocado el ejemplo de la acción como la forma firme, segura, incontable de conocer el mundo para transformarlo y hacerlo mejor.

Porque tiene la experiencia de los años, porque cuenta con la fuerza de la imaginación, porque en el trabajo cotidiano refrenda sus valores y honra las convicciones que lo guían, **Banamex-Accival (1991)** es el Grupo Financiero más importante del país. Por ello, el Banco está listo para cruzar el umbral del nuevo milenio envuelto en la perenne claridad con la que ha creado nuevos horizontes. Con la fuerza de todos sus hombres y mujeres, hoy como hace ciento quince años, Banamex seguirá marcando el ritmo del progreso de México.

3.2. Grupo Financiero Banamex Accival:

En el año de 1971, un grupo de especialistas del medio bursátil, encabezado por Roberto Hernández Ramírez y Alfredo Harp Helú, deciden unir esfuerzos y experiencia, fundando Acciones y Valores de México para brindar un servicio profesional e integral a los inversionistas y emisores del mercado de valores.

El Grupo Financiero Banamex Accival fue constituido el 18 de septiembre de 1991 con las aportaciones realizadas por más de 5,000 inversionistas de diferentes regiones y sectores del país.

En septiembre de 1991, dentro del marco de la reprivatización bancaria, Acciones y Valores de México realizó la oferta de mayor cuantía en la historia del mercado accionario mexicano para la adquisición de Banco Nacional de México.

(Avances 1999: 6)

Al concluir el mes de diciembre de 1991 el grupo ya había adquirido prácticamente la totalidad del capital social del Banco Nacional de México.

Banamex, la institución de crédito líder en México contaba en ese momento con aproximadamente una cuarta parte de los activos totales del sistema bancario, mientras que Accival ocupaba el primer sitio en operatividad del mercado accionario mexicano, con 29% del total correspondiente al año 1991.

Así se inicia la trayectoria de un nuevo equipo, cuya meta principal es la satisfacción de las necesidades financieras de nuestros clientes, con un enfoque que nos permita compararnos con las mejores instituciones financieras de todo el mundo, a través de:

- ◆ Ser un motor de desarrollo del país.
- ◆ Ser iniciador de servicios
- ◆ Ser generador de empresas
- ◆ Estar en la vanguardia en tecnología
- ◆ Ser líder en productos y servicios

Desde sus inicios hasta hoy, Acciones y Valores de México, pionera en

operaciones de corretaje, mercado de dinero y finanzas corporativas, ha mantenido año tras año una posición preponderante en el mercado, siendo también la casa de bolsa que ha captado la mayor cantidad de recursos para inversión, entre los que podemos destacar las ofertas globales y simultáneas de Teléfonos de México y Televisa.

La conformación del Grupo Financiero Banamex-Accival (*Avances 1999: 28*) le da el mayor potencial de proyección en el servicio de banca universal, tanto en el país como en el exterior, logrando así una sinergia operacional y de negocios que aprovecha la amplia cobertura geográfica que tiene el Banco Nacional de México.

3.3. Características Actuales del Banco.

Banamex es una institución muy importante en México, no sólo por su gran tradición, y porque es el banco más grande de nuestro país, sino por la capacidad que tiene de generar muchos efectos positivos por las actividades que realiza.

El banco maneja una proporción muy importante de los ahorros de los mexicanos, y tiene la posibilidad de invertirlos, de manera que produzcan una actividad económica positiva para el país. (*Banamex 1999:19*)

Principales subsidiarias de Banco Nacional de México, S.A.

Son empresas en las que cuenta el Banco con un porcentaje de participación mayoritario y que pueden no llevar el nombre de Banamex; éstas son:

- Banamex Investment Limited
- European-American Capital Corporation

Agencias

Las agencias funcionan como oficinas de operación bancaria y obtienen recursos del mercado de dinero y capitales. Operan únicamente con servicios de órdenes de pago, créditos y reembolsos de cobranzas enviadas al extranjero.

Estas Agencias están ubicadas en:

- Los Angeles, Ca.
- Houston, Tx.
- New York, NY.
- Nassau, Bahamas
- Londres, Inglaterra

Dimensión del grupo:



El Grupo Financiero Banamex – Accival es uno de los más importantes de América Latina y líder nacional en el manejo de instrumentos de renta variable, administrando un porcentaje significativo de los recursos de sociedades de inversión común. (Banamex 1999: 9)

- **Banamex:** De las primeras instituciones en México que busca siempre estar a la vanguardia y ofrecer los mejores productos y servicios bancarios a sus clientes.
- **Afore:** Apoya al sistema de pensiones, ofreciéndole a los trabajadores una mejor opción para cuando llegue el momento de su jubilación.
- **Accival (Acciones y Valores):** Brinda un servicio profesional e integral a los inversionistas y emisores del mercado de valores.
- **Avantel:** Empresa conformada por el grupo MCI Communications Co. para operar una red pública de telecomunicaciones.
- **Seguros Banamex AEGON:** Alianza estratégica con Aegon N.V. que participa en el mercado de seguros en México.
- **California Commerce Bank y Bansud:** Bancos a través de los cuales se realizan diversas operaciones bancarias y financieras en el extranjero.

3.3.1. Productos y Servicios

Productos y Servicios bancarios

Banamex se preocupa por servir a sus clientes y para mantener la excelencia en la entrega de sus servicios. Continuamente emprende la tarea de diseñar productos acorde a sus necesidades, así como el soporte tecnológico que facilite su acceso a ellos. Estas transacciones de compra y venta de productos y servicios tienen lugar a través de la Banca Electrónica o en las sucursales. *(Banco Nacional de México 1998: 22)*

Banca Electrónica

Se puede definir como tecnología de punta en sistemas de autoservicio bancario que se pone a disposición del cliente, a quien, además de brindar un horario más amplio de atención, ofrece comodidad, seguridad, rapidez, confiabilidad, y ahorro de tiempo, al no tener que acudir a sucursales a realizar sus operaciones.

Los clientes cuentan con una amplia gama de servicios y disponibilidad inmediata de sus ahorros, a través de diversos dispositivos electrónicos y gran amplitud de horarios.

Sucursales

Se definen como las oficinas o lugares Punto de Venta en donde se atienden necesidades de los clientes que pueden ser:

- Asesoría y venta de productos y servicios
- Realización de transacciones u operaciones
- Atención y servicio post-venta

Existen distintos tipos de sucursales, las cuales se definen y estructuran de acuerdo al mercado y funciones que realizan.

PRODUCTOS Y SERVICIOS BANCARIOS

<p>Captación</p>	<p>Destinados a traer fondos de ahorradores e inversionistas a través de distintos dispositivos que el banco ofrece, de acuerdo con los segmentos del mercado al que van dirigidos por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuenta de Cheques / Cuenta Productiva Banamex • Cuenta Maestra Banamex / Cuenta Maestra Banamex • Cuenta Maestra Empresarial • Inversión Integral Banamex • Inversiones a Plazo Fijo Banamex • Inversión Empresarial • Inversiones en Udi's Banamex • Invermático Banamex • Cuenta básica Banamex • Mi Cuenta Banamex • Cheques de Viajero Banamex • S.A.R.
<p>Colocación</p>	<p>A través de éstos, el cliente puede disponer de crédito para la adquisición de productos de consumo, bienes inmuebles o para su inversión en bienes de capital.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tarjetas de crédito Banamex • Espacios • Préstamos Personales • Créditos a Empresas • Créditos Automotrices
<p>Servicios bancarios</p>	<p>Servicios que ofrece Banamex en sus sucursales o vía atención telefónica.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicios en Sucursal • Banca electrónica • Servicios de mantenimiento • Servicios de aclaraciones
<p>Productos y Servicios no bancarios</p>	<p>Productos o servicios que ofrece Banamex en sus sucursales y que no son propiamente parte de la actividad bancaria.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seguros • Venta de monedas conmemorativas • Venta de productos de Arrendadora • Factoraje, etc.

SERVICIOS DE BANCA ELECTRÓNICA

Audimático	Los clientes realizan de manera ágil y rápida sus operaciones bancarias a través de cualquier teléfono digital o celular con marcado de tonos.
Línea Banamex DIGITEM	Banca por P.C. que Banamex pone a disposición de sus clientes para realizar directamente sus operaciones bancarias en forma automatizada, ágil, oportuna y a un bajo costo, lo que facilita el control de su tesorería o administración personal, como apoyo para la oportuna toma de decisiones.
Pagomático	Es un servicio ofrecido a las empresas para facilitarles el pago de sueldos a sus trabajadores en forma sencilla y segura, cargando el importe de la nómina a la cuenta de la empresa, por concepto de percepciones de nómina a la cuenta de los trabajadores (Cuenta de Cheques, Cuenta Maestra, Invermático y Pagomático).
Cajas Permanentes	Es un dispositivo electrónico al que se tiene acceso por medio de cualquier tarjeta plástica personalizada Banamex con banda magnética. En ellas el cliente puede realizar operaciones como disposiciones de efectivo, depósitos o transacciones bancarias las 24 horas los 365 días del año.
Banco en sus Manos	A través del servicio de radiolocalizador, brinda al cliente saldos de todos sus productos dos veces al día (para personas físicas).
P.C. de Autoservicio	Terminal instalada en diversas sucursales, a través de la cual los clientes tienen acceso a diversos servicios y operaciones bancarias.
Banca por Internet / Extranet	Ya sea por Internet o por enlace directo al banco, se ofrece servicios bancarios por P.C. (personas físicas y morales).

SUCURSALES

<p>Sucursal Tradicional</p>	<p>Es una oficina que atiende necesidades de servicio integral de sus clientes y público transaccional orientada a la promoción, venta y entrega de servicios.</p> <p>Su estructura es piramidal y está compuesta por cuatro áreas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promoción y Venta • Entrega de Servicios • Servicio a Clientes • Administración y Control
<p>Sucursal Prototipo</p>	<p>Es un dispositivo de menor dimensión creado con el fin de atender más de cerca de los diferentes segmentos del mercado y evitar concentración del servicio bancario en Sucursales Tradicionales.</p> <p>Existen diferentes tipos, cuya principal diferencia, es el Mercado al que están dirigidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • "SP16" ubicado en Zonas de alta influencia. • "SP12 Y SP7" ubicada en zonas de mercados atractivos en desarrollo que no cuentan con infraestructura bancaria. <p>Esta cuenta con otro tipo de mobiliario y en ella se observa la multifuncionalidad de algunos puestos, cuenta con una gerencia a la que reportan tres áreas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promoción y Venta • Servicio • Soporte
<p>Sucursal en Superservicio</p>	<p>Es un dispositivo bancario diferenciado de venta y entrega de servicios para todas las personas físicas que buscan en el binomio Banco – Super, satisfacer sus requerimientos financieros y la compra de productos comerciales, en un solo lugar.</p> <p>Al igual que los prototipos su mobiliario y su organización son más pequeñas y solo están compuestas por dos o tres áreas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promoción y Venta • Entrega del Servicio • Administración y Control
<p>Sucursal en Empresa Corporativa</p>	<p>Es una sucursal bancaria ubicada en una empresa que considera un mínimo de infraestructura, orientada a la venta de productos / servicios en forma directa a los clientes, en su lugar de trabajo.</p> <p>Tiene solo dos áreas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promoción y Venta • Entrega de Servicio

Productos y Servicios No Bancarios

Fomento Cultural

Fomento Cultural Banamex, A.C. fundado en 1971, coordina las actividades culturales en las que participa el Banco como son: exposiciones, tanto de obras propias como de coleccionistas privados, ciclos de conferencias conciertos o montajes de obras de teatro. (*Revista Imagen 1999: 14*)

Fomento Cultural Banamex también realiza publicaciones monográficas como:

- " Los valores de los Mexicanos"
- " Presencia de la comida prehispánica"
- " Historia del papel moneda en México"
- " México visto desde las alturas"
- " Arte plumaria en México"

Patrimonio Artístico

Banamex cuenta con un patrimonio artístico de más de 3,000 obras de arte mexicanas y extranjeras dedicadas a México, entre esculturas, pinturas, muebles y objetos ornamentales, las cuales pueden ser apreciadas en las principales instalaciones del Banco. (*Revista Imagen 1999: 19*)

Cabe destacar que la colección pictórica de Banco Nacional de México está integrada por obras de artistas de la talla de José María Velasco, Rufino Tamayo, Diego Rivera, Frida Kahlo y David Alfaro Siqueiros, entre otros.

Asimismo, Banamex se ha preocupado, entre otras cosas, por el rescate de importantes construcciones coloniales como son:

- La Casa de los Condes de San Mateo de Valparaiso, Oficina Central (México, D.F.).
- El Palacio de Iturbide (México, D. F.).
- La Casa Montejo (Mérida, Yuc.).
- La Casa del Diezmo (Morelia, Mich.).

- La Casa de los Condes de la Canal (San Miguel de Allende, Gto.).
- La Casa del Conde Del Valle Suchil (Durango, Dgo.).

Durante los 10 primeros años de actividad de Fomento Cultural Banamex, el contenido de las exposiciones estuvo basado principalmente en la presentación de obras de arte mexicano que el Banco fue reuniendo, conformando así una de las colecciones privadas más completas del país. Posteriormente, este conjunto se vio enriquecido con obras prestadas por galerías, instituciones oficiales y coleccionistas privados.

Los montajes se han realizado en la capital de México, al interior de la República y algunas ciudades de los Estados Unidos, así como en Madrid y desde 1972 a la fecha se han presentado más de 200 exposiciones.

3.3.2. Recursos Humanos

El Grupo Financiero Banamex-Accival ocupa actualmente una posición de liderazgo gracias al compromiso de su personal, el recurso más importante.

La Institución, como organización de servicio, forma su imagen gracias al personal que la conforma, que imprime su huella individual en el quehacer diario, orientando su esfuerzo hacia la productividad y eficiencia que le permite ser cada vez más competitivos a escala internacional.

Por ello, uno de sus Objetivos Institucionales es retener y desarrollar a los mejores profesionales de la banca. La formación de capital humano es condición para lograr los otros dos objetivos. Orientación al Cliente y Alta Rentabilidad en Forma Consistente.

Cada persona es responsable de su formación, de manera que fortalezca y actualice permanentemente los conocimientos, habilidades y actitudes que le permitan mejorar su desempeño, elevar su nivel de contribución a los objetivos del negocio y prepararse para asumir mayores responsabilidades. Es indudable que si uno trabaja bien, puede aspirar a un ascenso y llegar a los puestos más altos de la organización. (*Banamex 1998: 40*)

Para ello, la Institución fomenta las condiciones y proporciona los recursos necesarios.

Plan de Formación de Personal

El Plan de Formación de Personal del Banco apoya el compromiso del personal por contar con los conocimientos y habilidades que son requeridos "aquí y ahora" para cumplir exitosamente con sus responsabilidades, con una clara orientación hacia la superación continua.

Esto supone la implantación de planes específicos de capacitación con base en la demanda de cada puesto para elevar su nivel de competencia. Tal es el caso de la implantación de un *Sistema de Calidad ISO 9002*.

Para continuar con la larga tradición del Banco como formador de banqueros y financieros, cuyo compromiso de ser los mejores; encuentra

respuesta en el hecho de que éste invierte en la formación y desempeño de su personal.

Se establecen esquemas de remuneración e incentivos estimulantes y justos, a través de sistemas de evaluación y promoción ligados con los objetivos del Banco y a las metas particulares de cada área.

3.4. Dirección de Administración del Riesgo

Dentro de la estructura organizacional de Banamex, está la Banca de Crédito al Consumo y Banca Electrónica (*Banamex, Crédito al Consumo 1998: 35*), la cual tiene siete áreas de igual interés:

- Tarjetas Banamex
- Enlaces Electrónicos
- Servicio a Negocios
- Servicio a Clientes
- **Administración del Riesgo**
- Operación
- Regional

Operación: Intenta que el área de Crédito al consumo y Banca Electrónica cuente con la mejor plataforma operativa, congruente con las políticas del grupo financiero, para la entrega de productos y servicios con flexibilidad, amplia funcionalidad, la mejor calidad y oportunidad, al más bajo costo del mercado.

Tarjetas Banamex: Ofrece los mejores medios de pago y acceso dirigidos a personas físicas y busca siempre una alta satisfacción del cliente, rentabilidad y liderazgo en el mercado mexicano.

Enlaces Electrónicos: Satisface a los clientes de Banamex, en sus necesidades de servicios bancarios sin restricciones de horario y lugar, a través de medios amigables de comunicación y de servicio.

Servicio a Negocios: Ofrece las mejores soluciones integrales y apoya la administración de sus recursos con tecnología de punta y altos estándares de servicio.

Servicio a Clientes: Supera las expectativas del cliente al brindarle un servicio integral y eficiente y busca permanentemente la excelencia.

Regional: Contribuye a la rentabilidad y liderazgo del Banco, desarrollando y comercializando en los estados de la República, servicios y productos vinculados

con tarjetas y con el acceso a dispositivos electrónicos de vanguardia tecnológica, a fin de satisfacer de manera integral a los clientes.

La Administración del Riesgo asegura que los productos, servicios y recursos de Crédito al Consumo y Banca Electrónica operen bajo riesgo controlado en sus distintas etapas de vida tanto a nivel nacional como internacional. *(Banamex, Crédito al Consumo 1998: 41)*

Esto se lleva a cabo por medio de:

- El establecimiento de medidas de seguridad operativas
- Implemento de infraestructura tecnológica avanzada
- Desarrollo de procesos operativos eficientes para
- Reducir el riesgo en el otorgamiento del crédito
- Recuperación de la cartera vencida
- Detectar de manera más oportuna los actos ilícitos en contra de nuestros clientes (fraudes)
- Capacitación permanentemente del personal para que se actualice y proponga formas de trabajo más efectivas y eficientes.

ORGANIGRAMA



Conclusiones

CONCLUSIONES:

El sistema de tarjeta de crédito nos muestra un cambio radical en las costumbres y motivos de compra en los actuales consumidores: Antiguamente era muy difícil que el consumidor considerara el crédito como algo beneficioso: lo veía más bien como la antesala de los problemas y aún de la misma cárcel, en la actualidad la gente se ha dado cuenta de la importancia del crédito, de la forma rápida como nos puede sacar de problemas y se ha ido formando un criterio originando que cada día es mayor el número de personas que usan tarjeta de crédito y traten de conservar ese buen crédito, que por otra parte les da prestigio, - esto último ha sido una de las interesantes motivaciones para que la institución decidiera implementar un Sistema de Calidad ---, donde se brinde el mejor servicio a todo cliente de tarjetas de crédito, no sólo en la obtención de la misma, sino también en el servicio que se le brinda a la misma (obtención, servicio, mantenimiento, prevención de fraudes, etc.).

Banamex es una Institución bancaria estable, producto del esfuerzo de miles de personas que han trabajado en sus oficinas durante más de 113 años, quienes la construyeron y hoy por hoy la siguen manteniendo. Desde su creación, y a lo largo de su existencia, Banamex es y ha sido actor y testigo de la historia de México, tanto en tiempo de crisis como de bonanza.

Siempre ha desempeñado un papel relevante ayudando a construir e impulsar la vida económica y financiera del país, pensando siempre en sus clientes, en el proceso de crecimiento y transformación que lo ha llevado a ser el Banco más importante de México y uno de los mejores de Latinoamérica.

Uno de los éxitos de la institución ha sido la constante capacitación del personal para o con el fin de atender a lo más importante del banco, el cliente. Cuando se implementó el Sistema de Calidad permitió visualizar más claramente las áreas de oportunidad para mejorar sustancialmente los resultados esperados,

no sólo por la dirección, sirvió también para llevar a cabo una retrospectiva de las funciones, procesos y actividades del día con día en la operación.

En la etapa de implantación y certificación del Sistema de Calidad los resultados son muchos y satisfactorios entre algunos de ellos, los que se consideran substanciales son los siguientes:

- Se han establecido programas y acciones de mejora continua, indicadores de calidad y programas de monitores, entre otros, que permiten eficientar los procesos y, en consecuencia, la calidad de los productos y servicios que hoy día se ofrecen, además de arraigar la confianza depositada en el Banco.
- Perfeccionamiento en los servicios que se reciben de los proveedores, de acuerdo a los requisitos que se definen en el Sistema de Calidad.
- Contar con un proceso de recepción y atención de quejas del cliente, de reciente creación, el cual permite "escuchar la voz del cliente" para mejorar las expectativas de servicio.
- Se ha reforzado la cultura institucional en los colaboradores con la visión, la misión y los valores institucionales, tanto del Banco como de la Administración del Riesgo.
- Se ha permitido detectar entre los colaboradores elementos de gran valor por su capacidad, creatividad y liderazgo.
- Se ha fortalecido el trabajo en equipo, además de compartir el hecho de ser protagonistas de los cambios institucionales.
- En el entorno financiero la implantación del sistema de calidad es un logro, ya que le permite al banco estar dentro de estándares internacionales y competir con las empresas más fuertes de México.

La estrategia publicitaria es el saber combinar los elementos existentes para obtener los mejores resultados en una campaña publicitaria, es decir, que teniendo toda la información sobre el enfoque que se le quiere dar al producto o servicio y conociendo los objetivos que se pretenden alcanzar, se determinan los

planes de lo que va a hacer y cómo se va a realizar. La estrategia publicitaria puede ser de dos tipos: creativa y de medios.

La estrategia creativa en expresión visual consiste en el anuncio de símbolos, ilustraciones, colores, textos concisos, contrastes, buena distribución de elementos, tipografía adecuada a través de medios impresos con el fin de lograr despertar y mantener el interés del lector o público objetivo; dejando en su mente una imagen clara sobre el producto, sus funciones y sus beneficios.

La estrategia de medios de comunicación toma en cuenta cuatro elementos básicos: recoger y analizar todos los datos disponibles, incorporar éstos a la situación mercadológica existente y aplicar un criterio creativo a los hechos.

La Campaña Publicitaria Interna del Proceso de Certificación en Banamex /ISO 9002, sirvió de ayuda para la implementación del mismo, sin ella no se habría podido llegar a lograrlo:

EL
COMPROM
SE NOS ISO
9002
LO
OGRASTE
¡FELICIDADES!

Glosario

Fuentes de Consulta

Fuentes de Consulta:

- **Avances IM. Grupo Financiero Banamex Accival (1999)**
México: Banamex
- **Banco Nacional de México. Crédito al Consumo y Banca Electrónica: Inducción al Área. (1998)**
México: Banamex
- **Banco Nacional de México. Un pasado rico en historia. (1998)**
México: Banamex
- **Bernal Sahagun, Victor. Anatomía de la Publicidad en México. (1996)**
México: Nuestro Tiempo
- **Bureau Veritas Corporate Magazine. Bureau Veritas. (2000)**
Francia: B.V.
- **Carmona Maya, Silvia. Teoría de la Comunicación. (1992)**
México: I.P.N.
- **Curso: Coordinación de Calidad ISO 9000. Admon del Riesgo. (1999)**
México: Banamex
- **De Gortari, Sergio. Hacia una Comunicación Administrativa Integral. (1993)** México: Trillas
- **Enciclopedia Encarta. (2000) Internet**

- Fiske, John. **Introducción al estudio de la Comunicación.** (1989)
México: Norma
- Guilles, Armando. **La Comunicación en los grupos.** (1992)
México: Trillas
- Mercado H, Salvador. **La Publicidad Estrategica.** (1994)
México: Pac
- Moriarty, Sandra. **Publicidad: principios y prácticas.** (1996)
México: Prentice May
- Padilla González, Ramón. **Técnicas de Promoción Internacional.** (1990)
México: I.P.N.
- **Platica ISO 9000.** Bureau Veritas. (2000)
México: B. V.
- Ramos Padilla, Carlos. **La Comunicación Organizacional.** (1991)
México: Mc Graw Hill
- **Revista Imagen.** Grupo Financiero Banamex Accival (1999)
México: Banamex
- Rothery, Brian. **ISO 9000, Normas Actualizadas.** (1999)
México: Panorama
- Sanabria, Martín. **Estudios sobre Comunicación.** (1975)
España: Nacional

Anexos

MÁXIMAS DE CALIDAD

"La Calidad no es un camino es un fin".

"El criterio sobre ser una persona de éxito es la habilidad para lograr que algo se realice".

"El éxito del proceso de mejoramiento de la calidad no depende de poderes "evangélicos" que poseen los expertos de calidad. Depende de la educación y la implementación conducida de una manera seria y metódica".

"La verdadera calidad no está en las cosas que hace el hombre sino en el hombre que hace las cosas".

"La medición de la Calidad es efectiva, sólo cuando se realiza de tal manera que produzca información que la gente pueda entender y utilizar".

"Comunicar es dar y recibir, para poder hacerlo hay que establecer contacto con nuestros semejantes."

Normas de la Certificación ISO 9002

1. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

- Establecer la política y objetivos.
- Definir una organización con responsabilidades y autoridad que incide en la calidad.
- Proporcionar los recursos necesarios.
- Designar un representante de la dirección.
- Establecer periódicamente revisiones de dirección del Sistema de Calidad.

2. SISTEMA DE CALIDAD

Establecer y documentar un Sistema de Calidad para asegurar la conformidad de los productos y servicios:

- Se debe contar con un Manual de Calidad y procedimientos, que deben estar implantados eficazmente en el Sistema de Calidad.
- Preparar Planes de Calidad.
- Criterios de aceptabilidad de productos y/o servicios.
- Proceso, Instalación e Inspección.
- Preparación de Registros de Calidad.

3. REVISIÓN DEL CONTRATO

Establecer *procedimientos* para asegurar que en el contrato o pedido:

- Se han definido y documentado correctamente los requisitos.
- Se han resuelto las diferencias de la oferta del cliente.
- Existe capacidad para satisfacer los requisitos del pedido o contrato.
- Identificar modificaciones.

- Mantener *registros* de las revisiones y de los contratos.

4. CONTROL DE DISEÑO

- *General*. El proveedor debe establecer y mantener procedimientos documentados para controlar y verificar el diseño del producto con el fin de asegurar que los requisitos especificados se cumplan.
- *Planeación del Diseño y Desarrollo*. El proveedor debe preparar planes para cada actividad de diseño y desarrollo. Estos planes deben describir o referenciar estas actividades, y definir las responsabilidades para su implementación. Las actividades de diseño y desarrollo deben ser asignadas a personal calificados, dotados de los medios adecuados. Los planes deben ser actualizados a medida que el diseño evoluciona.

5. CONTROL DE DOCUMENTOS Y DATOS

- Establecer y mantener *procedimientos documentados* para controlar los documentos y datos que se relacionen con los requisitos de la norma.
- Los *documentos y datos* deben ser revisados y aprobados para su adecuación por personal autorizado. Debe establecerse y estar disponible una *lista maestra* o un *procedimiento de control*.
- Los cambios a los *documentos y datos* deben ser revisados y aprobados por las mismas funciones / organizaciones que realizaron la revisión y aprobación original.

6. COMPRAS

- Establecer y *mantener procedimientos* documentados para asegurarse que el *producto* comprado está conforme a los requisitos especificados.
- *Evaluar y seleccionar* subcontratistas para cumplir con los requisitos del contrato, definir el tipo de control ejercido por el proveedor sobre los subcontratistas.

- Los *documentos de compra* deben contener *datos* que describan claramente el producto ordenado.
- El proveedor debe *especificar* los acuerdos de verificación y el método de liberación del producto en los documentos de compra.
- Cuando se especifique en el *contrato el cliente* del proveedor tendrá derecho a verificar en los locales del proveedor que el producto está conforme con los requisitos especificados.

7. CONTROL DE PRODUCTO SUMINISTRADO POR EL CLIENTE

- Establecer y mantener procedimientos documentados para el control de *verificación, almacenamiento y mantenimiento* del producto suministrado por el cliente.

8. IDENTIFICACIÓN Y RASTREABILIDAD DEL PRODUCTO

- Establecer y mantener *procedimientos documentados* para identificar el producto por medios adecuados desde la recepción y durante todas las etapas de producción, entrega e instalación.

9. CONTROL DE PROCESOS

- *Identificar y planear* los procesos de producción, instalación y servicios. Deben asegurarse que esos procesos se llevan a cabo bajo condiciones controladas.

Estas condiciones controladas deben incluir:

- a) Procedimientos documentados definiendo la manera de producción, instalación y servicio.
- b) Uso de equipo adecuado y un medio ambiente de trabajo adecuado.

- c) Cumplimiento con normas / códigos de referencia, planes de calidad y / o procedimientos documentados.
- d) Monitoreo y control de: ambiente de trabajo y características del producto.
- e) La aprobación de procesos y equipos.
- f) Criterios para fabricación, los cuales deben ser estipulados de la manera más práctica y clara.
- g) Mantenimiento adecuado del equipo.

10. INSPECCIÓN Y PRUEBA

- Establecer y mantener *procedimientos documentados* para las actividades de inspección para verificar que los requisitos especificados para el producto se cumplen.
- *Inspección de Pruebas de Recepción.* Debe asegurarse de que los productos recibidos no sean usados hasta que hayan sido inspeccionados.
- *Inspección y pruebas en Proceso.* Debe inspeccionar y probar el producto como es requerido por el plan de calidad y / o procedimientos documentados.
 - *Inspección y Pruebas Finales.* Debe llevar a cabo todas las inspecciones y pruebas finales de acuerdo con el plan de calidad y / o procedimientos documentados para probar la conformidad del producto final con los requisitos especificados.
 - *Registros de Inspección y Prueba.* Debe establecer y mantener registros que prueben que los productos han sido inspeccionados y / o aprobados.

11. CONTROL DE EQUIPO DE INSPECCIÓN, MEDICIÓN Y ENSAYO

- Establecer y mantener *procedimientos documentados* para controlar, calibrar y mantener equipos de inspección y prueba usados para demostrar la conformidad del producto con los requisitos especificados.
- El proveedor debe:

- a) Determinar las mediciones a realizar y la exactitud requerida, y seleccionar el equipo de medición, inspección y prueba capaz de la precisión y exactitud necesaria.
- b) Definir los procesos empleados para la calibración del equipo de inspección, medición y prueba.
- c) Identificar los equipos de inspección, medición y prueba con un indicador adecuado.
- d) Mantener registros de calibración.
- e) Evaluar y documentar la validez de los resultados de inspección y pruebas obtenidas con anterioridad.
- f) Asegurar que las calibraciones, inspecciones, mediciones y pruebas se realicen en condiciones ambientales adecuadas.
- g) Asegura que la manipulación, protección y el almacenamiento de los equipos de inspección, medición y prueba no alteran su exactitud.
- h) Proteger los medios de inspección, medición y prueba.

12. ESTADO DE INSPECCIÓN Y PRUEBA

- El estado de inspección y prueba del producto *debe ser identificado* por medios adecuados, los cuales *indiquen la conformidad o no-conformidad de los productos* con relación a las inspecciones y pruebas realizadas. La identificación del estado de inspección de inspección y prueba debe ser mantenida como se define en el plan de calidad y *lo procedimientos escritos*, a través de la producción, instalación y servicio del producto, para asegurar que es despachado, usado o instalado, solamente producto que ha pasado las inspecciones y pruebas requeridas.

13. CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORME

- *General.* El proveedor debe establecer y mantener procedimientos documentados para asegurar que se *impide el uso o instalación de los*

productos que no cumplen con los requisitos especificados. Este control debe prever la identificación, documentación, evaluación, segregación (cuando sea práctico), la disposición de producto no conforme y las funciones involucradas.

- *Revisión y Disposición de Producto No Conforme.* Deben definirse las responsabilidades y la autoridad para la disposición de producto no conforme. Éstos deben ser revisados de acuerdo con los procedimientos documentados, y pueden ser:
 - a) Retrabajados para cumplir los requisitos especificados.
 - b) Aceptados con o sin reparación por concesión.
 - c) Degradados para aplicaciones alternativas.
 - d) Rechazados o desechados.

14. ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS

- *General.* El proveedor debe establecer y mantener procedimientos documentados para la implementación de *acciones correctivas y preventivas.*
- Cualquier acción correctiva o preventiva tomada para *eliminar las causas de no conformidades reales o potenciales* debe ser a un grado apropiado a la magnitud de los productos y proporcional a los riesgos encontrados.
- El proveedor debe implementar y registrar cualquier cambio a los procedimientos escritos, resultantes de las acciones correctivas y preventivas.
- *Acciones Correctivas.* Los procedimientos para las acciones correctivas deben incluir:
 - a) El manejo efectivo de las quejas de los clientes y reportes e la conformidad del producto,

- b) Investigación de las causas de no conformidades relativas al producto, proceso y sistema de calidad y registrar los resultados de la investigación;
- c) Determinación de las acciones correctivas necesarias para eliminar las causas de no conformidades;
- d) Aplicación de controles para asegurar que las acciones correctivas son tomadas y son efectivas.

• **Acciones Preventivas.** Los procedimientos para acciones preventivas deben incluir:

- a) El uso de fuentes apropiadas de información tales como procesos y operaciones de trabajo los cuales afectan la calidad del producto, concesiones, resultados de auditorias, registros de calidad, reportes de servios y quejas de clientes para detectar, analizar y eliminar causas potenciales de no conformidades;
- b) Determinación de los pasos necesarios para tratar con cualquier problema que requiera acciones correctivas;
- c) Iniciación de acciones correctivas y aplicación de controles par asegurar que éstas son efectivas;
- d) Asegurar que la información relacionada con las acciones tomadas es presentada para las revisiones por parte de la dirección.

15. MANEJO, ALMACENAMIENTO, EMBALAJE, PRESERVACIÓN Y ENTREGA

- **General.** El proveedor debe establecer y mantener procedimientos documentados para el manejo, almacenamiento, embalaje, preservación y entrega del producto.
- **Manejo.** El proveedor debe proporcionar métodos del producto los cuales prevengan daño o deterioro.
- **Almacenamiento.** El proveedor debe usar almacenes o áreas designadas para almacenamiento con el fin de prevenir daño o deterioro del producto pendiente de uso o entrega. Deben ser estipulados métodos apropiados

para autorizar el recibo y para la salida de dichas áreas. Debe evaluarse periódicamente el estado de los productos almacenados para detectar cualquier deterioro de los mismos.

- **Embalaje.** El proveedor debe controlar los procesos envasados, empaquetados y marcados (incluyendo los materiales usados) hasta donde sea necesario para asegurar el cumplimiento con los requisitos especificados.
- **Conservación.** El proveedor debe aplicar métodos apropiados para la conservación y segregación del producto, cuando este bajo su control.
- **Entrega.** El proveedor debe establecer medidas para la protección de la calidad de los productos después de las inspecciones y pruebas finales. Cuando así se especifique en el contrato, esta protección deberá extenderse hasta la entrega en destino.

16. REGISTROS DE CALIDAD

- El proveedor debe establecer y mantener procedimientos documentados para la identificación, recolección, listado, acceso, almacenamiento, mantenimiento y disposición de *los registros de calidad*.
- Los registros de calidad deben ser mantenidos para demostrar cumplimiento con los requisitos especificados y la operación efectiva del sistema de calidad. Los registros de calidad pertinentes deben ser elementos de estos datos.
- Todos los *registros de calidad deben ser legibles y almacenados y conservados de tal manera que sean fácilmente recuperables*, en instalaciones que provean un medio adecuado para prevenir daño o deterioro y para prevenir pérdidas. Los tiempos de retención de los registros deben ser establecidos y registrados.

17. AUDITORÍAS DE CALIDAD

- El proveedor debe establecer y mantener procedimientos documentados para la planeación e *implementación de auditorías internas de calidad* para verificar si las actividades de calidad y sus resultados cumplen con las disposiciones planeadas para determinar la efectividad del Sistema de Calidad.
- Las auditorías de calidad deben ser programadas basándose en el estado e importancia de la actividad a ser auditada y deben ser llevadas a cabo por personal independiente del que tiene responsabilidad directa sobre la actividad auditada.
- Los resultados de las auditorías deben ser registrados y transmitidos al personal responsable del área auditada. El personal directivo de esta última debe tomar oportunamente las acciones correctivas necesarias para subsanar las deficiencias puestas de manifiesto por las auditorías.
- Las auditorías de seguimiento de auditoría deben verificar y registrar implementación y efectividad de las acciones correctivas tomadas.

18. CAPACITACIÓN

- El proveedor debe establecer y mantener procedimientos documentados para *identificar* las necesidades de capacitación de todo el personal que realiza actividades que afectan la calidad y satisfacer esas necesidades. El personal que tareas específicas asignadas debe ser calificado basándose en una educación apropiada, capacitación y / o experiencia, como sea requerido. Los registros de capacitación apropiados deben ser conservados.

19. SERVICIO

- Cuando el servicio es un requisito *especificado*, el proveedor *debe establecer y mantener* procedimientos documentados para la realización, verificar y reportar que el servicio cumple con los requisitos especificados.

20. TÉCNICAS ESTADÍSTICAS

- *Identificación de Necesidades.* El proveedor debe identificar las necesidades de las técnicas estadísticas requeridas para el establecimiento, control y verificación de la capacidad del proceso y características del producto.
- *Procedimientos.* El proveedor debe establecer y mantener procedimientos documentados para implementar y controlar la aplicación de las técnicas estadísticas en el punto anterior.

GLOSARIO

Auditado: Organización que va ser auditada.

Auditoria de Calidad: Examen sistemático e independiente para determinar si las actividades de calidad y sus resultados cumplen con las disposiciones establecidas y si éstas son implantadas eficazmente y son adecuadas para alcanzar los objetivos.

Calidad: Totalidad de características de una entidad que le confiere la aptitud para satisfacer sus necesidades explícitas e implícitas.

Campaña: Conjunto de elementos publicitarios que reunidos nos permiten alcanzar las metas publicitarias previstas.

Cliente: Receptor de un producto.

Formato: Forma de un anuncio impreso, en el que se incluye el orden y disposición que tiene todos los elementos del mismo.

Impacto: Es la recepción final del comercial-mensaje en los oídos del radio escucha, u oídos o vista del tele auditorio o lectores. Esto quiere decir que un mensaje que sale del receptor genera tantos impactos como personas están atendiendo al receptor o impreso.

Inspección: Actividades tales como medir, examinar, probar y evaluar una o más características de una entidad y comparar sus resultados o requisitos especificados, con el fin de establecer si se logra la conformidad para cada característica.

Logotipo: Conjunto de letras o emblemas invariables que distinguen a una

empresa o producto.

Mercadotecnia: Actividades de negocios que se dirigen al intercambio de bienes y servicios entre productores y consumidores.

No-conformidad: Incumplimiento de un requisito especificado.

Plan de Calidad: Documento que establece las practicas especificas de calidad, los recursos y secuencia de actividades relevantes de un producto particular, proyecto o contrato.

Saturación: Consiste en usar todos los medios que llegan a los posibles consumidores.

Sistema de Calidad: Estructura organizacional, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar la administración de la calidad.

Valores profesionales: Son principios universales que sostienen y favorecen el desarrollo personal, son una convicción de los deberes que rigen nuestra conducta, son una guía que orienta a todos y cada uno de los que laboran en la institución.