

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO

INSTITUTO DE CIENCIAS BÁSICAS E INGENIERÍA

LICENCIATURA EN INGENIERÍA

INDUSTRIAL

“PROPUESTA DE CÍRCULOS DE CALIDAD PARA LA EMPRESA
BBVA BANCOMER”

MONOGRAFÍA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

PRESENTA:

P.D.I.I. JANETH GUERRERO SUÁREZ

DIRECTOR: M. en I. SERGIO BLAS RAMIREZ REYNA

ÍNDICE.

	Pág.
Introducción.....	i
Justificación.....	iii
Objetivo general.....	iii
Alcances.....	iv

CAPTULO I. CALIDAD EN EL SERVICIO

	Pág.
1.1 Cultura de servicio.....	1
1.2 Definición de calidad en el servicio.....	1
1.3 Parámetros de medición de calidad de los se servicios.....	3
1.4 Gestión de la calidad del servicio.....	4
1.5 Mercadotecnia relacional (MR)	4
1.6 Importancia de la calidad en el servicio.....	5
1.7 Los bancos y las nuevas tecnologías.....	5
1.7.1 Antecedentes: la tecnología en la industria bancaria.....	5
1.7.2 Tecnología y bancos: evolución reciente.....	6
1.7.3 Tecnología, pero también factor humano.....	7
1.7.4 Tecnología y mayor seguridad.....	8
1.7.5 Tecnología, seguridad, pagos electrónicos y nuevas oportunidades para los bancos	10

CAPITULO II. CIRCULOS DE CALIDAD

	Pág.
2.1 Factor Humano.....	17
2.2 Los Círculos de Calidad y el Factor Humano.....	18
2.3 Clasificación de Dinámicas de Grupos.....	19
2.3.1 Técnicas de Comunicación.....	20
2.3.2 Técnicas de Profundización.....	20
2.4 Los Círculos de Calidad y la Motivación.....	21

CAPITULO III. HERRAMIENTAS DE CALIDAD

	Pág.
3.1 Métodos y Herramientas de la Calidad.....	24
3.2. Despliegue de la Función de Calidad. QFD.....	25
3.2.1 Hojas de Verificación.....	27
3.2.2 Histogramas.....	27
3.2.3 Diagrama de Pareto.....	28
3.2.4 Diagrama de Ishikawa.....	29
3.2.5 Diagrama de Dispersión.....	30
3.2.6 Estratificación.....	31
3.2.7 Gráficos de Control.....	31
3.2.8 Tormenta de Ideas (Brainstorming).....	32
3.2.9 Técnica de Grupo Nominal (TGN).....	33
3.2.10 Multivotación.....	34
3.2.11 Diagrama de Afinidad.....	35
3.2.12 Diagrama de Flujo.....	35
3.2.13 Diagrama de Matriz.....	36

3.2.14 Diagrama de Árbol.....	37
-------------------------------	----

CAPITULO IV. BANCOMER

	Pág.
4.1 Quién es el banco	39
4.1.1 Quiénes Somos:	40
4.1.2 ¿Cuál es su Misión?	42
4.1.3 Conformación del Capital Social.....	44
4.1.4 Estructura Corporativa.....	44
4.1.5 Políticas del Banco.....	45
4.1.5.1 Productos y Servicios para Personas Físicas.....	46
4.1.5.2 Productos y Servicios para Personas Morales.....	48
4.2 Nichos de Mercado.....	50
4.2.1 Tipo de Negocio.....	50
4.3 Eficiencia del Banco.....	51
4.3.1 Composición y Cambios en los Activos.....	51
4.3.2 Eficiencia Laboral.....	51
4.4 Competencia Bancaria.....	51
4.4.1 Margen Financiero.....	51
4.5 Nuevas Alianzas Estratégicas.....	52
4.6 La Experiencia BBVA.....	52
4.7 Cultura y Principios.....	55
4.8 La Gestión Comercial.....	55

CAPITULO V. MANUAL DE CÌRCULOS DE CALIDAD

	Pág.
5.1 Introducción.....	74
5.2 Declaración de la Política de Calidad.....	74
5.3 Responsabilidad de la Dirección.....	74
5.4 Compromiso de la Dirección.....	75
5.5 Planeación.....	76
5.5.1 Objetivos de Calidad.....	76
5.5.2 Planificación del Sistema de Gestión de Calidad.....	76
5.6 Realización del Producto.....	76
5.7 Planeación de la Realización del Producto.....	76
5.8 Medición, Análisis y Mejora.....	77
5.8.1 Generalidades.....	77
5.8.2 Seguimiento y Medición.....	77
5.8.3 Satisfacción del Cliente.....	77
5.9 Actividades de un Círculo de Calidad.....	79
Conclusiones	84
Glosario de términos.....	85
Bibliografía	88
Cibergrafía	89

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

	Pág.
FIGURA 1. Despliegue de la Función de Calidad.....	26
TABLA 1. Matriz tipo L.....	37
FIGURA 2. Experiencia BBVA BANCOMER.....	54
FIGURA 3. Gestión Comercial.....	56
FIGURA 4. Gestión Comercial es el Resultado de un Esfuerzo.....	57

INTRODUCCIÓN

La primera conferencia internacional sobre Control de Calidad tuvo lugar en 1969 en la ciudad de Tokio. Su programa de actividades incluía visitas a numerosas fábricas. En una de tales visitas y mientras se les presentaban a representantes occidentales las actividades de un Círculo de Control de Calidad, uno de los visitantes formuló la siguiente afirmación y pregunta: "Las actividades de mejora que usted describe deben desempeñarlas los ingenieros. No tiene sentido que los obreros se hagan cargo de ellas. ¿Cuál es su opinión al respecto?".

A lo cual, uno de los trabajadores que había presentado uno de los círculos de control de calidad le dio la siguiente respuesta: "Comprendo por qué dice esto. Sin embargo en nuestra empresa, yo soy quien sabe más sobre un proceso específico. Fui yo quien sugirió cambios en el proceso tras descubrir que no funcionaba como era debido. Cuando se adoptaron mis sugerencias, el rango de defectos disminuyó un tercio. ¿Qué tiene de malo que yo participara en estas actividades de mejora?".

Esta respuesta refleja con precisión la filosofía de los Círculos de Control de Calidad.

El muy proverbial consultor japonés Hajime Karatsu, ganador del Premio Deming, nos dice que los círculos de control de calidad se iniciaron cuando la dirección se dio cuenta de que era necesaria la cooperación de todo el mundo, especialmente la de los trabajadores, si se quería artículos de gran calidad.

Los directivos y consultores japoneses comprendieron que no podían producir artículos de alta calidad, con solo impartir capacitación a la alta gerencia e ingenieros. Era fundamental el pleno compromiso de los trabajadores de línea encargados de manufacturar los productos, para lo cual se los hizo partícipes. De tal forma empezaron a organizarse de manera voluntaria, en los talleres y otros lugares de trabajo, grupos de trabajadores dirigidos por sus propios supervisores.

Con los encomiables éxitos logrados por las corporaciones japonesas, los occidentales toman conocimiento de dicha práctica, estudiándola y haciéndola objeto de investigación por parte del Comportamiento Organizacional y la Sociología Laboral.

Hoy día las actividades de los Círculos de Control de Calidad se han constituido en una de las herramientas fundamentales de las cuales hacen uso las empresas de alta competitividad a los efectos de incrementar la participación y compromiso del personal, aumentar su autoestima y motivación, mejorar la calidad de vida laboral, mejorar los niveles de calidad, incrementar la productividad y reducir los costes.

Los círculos de calidad se difundieron rápidamente como técnica de participación en Estados Unidos y Europa tras haber alcanzado amplio éxito y popularidad en Japón.

En un estudio efectuado en una empresa manufacturera se compararon las actitudes y desempeño de seis círculos de calidad con un grupo equivalente de trabajadores no involucrados en esa práctica. La participación en círculos de calidad influyó favorablemente en las actitudes de los empleados ante la toma de decisiones, la comunicación grupal y la sensación de haber realizado algo valioso. La productividad se elevó en 23%, contra un incremento de 2% en el grupo de control.

El método de los círculos de calidad contribuye a que los empleados experimenten poseer cierta influencia en su organización aun si no todas sus recomendaciones son aceptadas por la alta dirección. Además ofrece oportunidades de desarrollo, realización y reconocimiento personal. Los empleados, en fin, se comprometen con las soluciones que generan, dado que las entienden como propias.

Actualmente existen y se desarrollan círculos de calidad en empresas de todos los continentes, extendiéndose no sólo a las productoras de bienes, sino abarcando también a las de servicios. Todavía queda un enorme campo por recorrer, sobre todo en Latinoamérica y muy especialmente en materia de organizaciones estatales.

Justificación

Debido a la globalización que existe actualmente en todos los rubros o giros de las empresas, estas se han encontrado en un ambiente de cambios vertiginosos en aspectos tanto económicos, culturales, organizacionales, etc. Por lo que las empresas que han querido permanecer vigentes con sus clientes no tienen otra opción que adaptarse a estos cambios. Las empresas que se han decidido han visto que la parte más importante en cada una de ellas es el factor humano, por lo que no han dudado en apostarle a ello. Es por eso que ante esta necesidad de resolver el problema de productividad que presenta BBVA BANCOMER en cuestión de la elaboración de programas de calidad en el servicio, se necesita el desarrollo de un sistema que permita una aplicación correcta y controlada del proceso por parte de la institución que pueda dar solución al problema de calidad del servicio dentro de la institución, por medio del desarrollo de círculos de calidad.

Es trabajo permitirá un importante planteamiento teórico - práctico que ayudara a dar solución a la problemática presentada en la productividad. Se encuentran descritas actividades de los círculos de calidad para resolver problemas actuales y futuros en la empresa. Lo cual le permitirá sin duda alguna mayor capacidad de adaptación a los cambios actuales, que se verá reflejada en la calidad del servicio y al mismo tiempo mayor preferencia de los clientes en el mercado.

Objetivo General

Propuesta para un sistema de círculos de calidad que ayude a disminuir problemas actuales y futuros en el servicio de BBVA BANCOMER. Y concebir el desarrollo de círculos de calidad como el medio eficaz para garantizar la vida útil en el servicio actual y el futuro, a través de la generación de un método adecuado, y mejorar su utilización.

Alcances

Diseñar el Sistema de círculos de calidad para los servicios que ofrece BBVA BANCOMER, cuyo sistema sea institucionalmente aceptado, conceptualmente sólido y adaptable a las condiciones reales.

Dar a conocer a todos los alumnos de Ingeniería Industrial de la UAEH y personas interesadas, la importancia de los círculos de calidad en las instituciones financieras.

CAPÍTULO I. CALIDAD EN EL SERVICIO

1.1 Cultura de servicio.

El servicio es una de las palancas competitivas de los negocios en la actualidad.

Prácticamente en todos los sectores de la economía se considera el servicio al cliente como un valor adicional en el caso de productos tangibles y por supuesto, es la esencia en los casos de empresas de servicios.

Las empresas se deben caracterizar por el altísimo nivel en la calidad de los servicios que entrega a los clientes que nos compran o contratan. La calidad de los servicios depende de las actitudes de todo el personal que labora en el negocio. El servicio es, en esencia, el deseo y convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad. El personal en todos los niveles y áreas debe ser consciente de que el éxito de las relaciones entre la empresa y cada uno de los clientes depende de las actitudes y conductas que observen en la atención de las demandas de las personas que son o representan al cliente.

Las motivaciones en el trabajo constituyen un aspecto relevante en la construcción y fortalecimiento de una cultura de servicio hacia nuestros clientes.

Las acciones de los integrantes de la empresa son realizadas por ciertos motivos que son complejos, y en ocasiones, contradictorios. Sin embargo es una realidad que cuando actuamos a favor de otro, sea nuestro compañero de trabajo o alguien que es nuestro cliente, lo hacemos esperando resolverle un problema. El espíritu de colaboración es imprescindible para que brinden la mejor ayuda en las tareas de todos los días.

1.2 Definición de calidad en el servicio.

La calidad en el servicio es cumplir con las expectativas que tiene el cliente sobre que tan bien un servicio satisface sus necesidades.

Satisfacer, de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por la que se nos contrato. La calidad se logra a través de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que entregamos. El grado de satisfacción que experimenta el cliente por todas las acciones en las que consiste el mantenimiento en sus diferentes niveles y alcances.

Como resultado de investigaciones, tanto bibliográficas como de mercado, se entiende que todos los clientes evalúan el servicio que reciben a través de la suma de las evaluaciones que se realizan a cinco diferentes factores, a saber.

1. Elementos tangibles: Se refiere a la apariencia de las instalaciones de la organización, la presentación del personal y hasta los equipos utilizados en determinada compañía (de cómputo, oficina, transporte, etc.). Una evaluación favorable en este rubro invita al cliente para que realice su primera transacción con la empresa.

Es importante mencionar que los aspectos tangibles pueden provocar que un cliente realice la primera operación comercial con nosotros, pero no lograrán convencer al cliente de que vuelva a comprar.

2. Cumplimiento de promesa: Significa entregar correcta y oportunamente el servicio acordado. Es decir, que si usted prometió entregar un pedido de 30 toneladas de materia prima a su cliente industrial el viernes de las 8 de la mañana, deberá cumplir con esas dos variables. Entregar a las 8 de la mañana 20 toneladas es incumplimiento, lo mismo que entregar las 30 toneladas el sábado.

Aunque ambos requisitos (entrega correcta y oportuna) pueden parecer diferentes, los clientes mencionan que ambos tienen igual importancia, pues provocan su confianza o desconfianza hacia la empresa. En opinión del cliente, la confianza es lo más importante en materia de servicio.

El cumplimiento de promesa es uno de los dos factores más importantes que orilla a un cliente a volver a comprar en nuestra organización.

3. Actitud de servicio: Con mucha frecuencia los clientes perciben falta de actitud de servicio por parte de los empleados; esto significa que no sienten la disposición quienes los atienden para escuchar y resolver sus problemas o emergencias de la manera más conveniente. Este es el factor que más critican los clientes, y es el segundo más importante en su evaluación. Después del cumplimiento, las actitudes influyen en el cliente para que vuelva a nuestra organización.

4. Competencia del personal: El cliente califica qué tan competente es el empleado para atenderlo correctamente; si es cortés, si conoce la empresa donde trabaja y los productos o servicios que vende, si domina las condiciones de venta y las políticas, en fin, si es capaz de inspirar confianza con sus conocimientos como para que usted le pida orientación.

Muchos clientes saben bien lo que quieren comprar, pero aquellos que requieren de orientación o de consejos y sugerencias pueden no tomarlas en cuenta aunque sean acertadas si no perciben que quien los atiende es lo suficientemente competente.

5. Empatía: Aunque la mayoría de las personas define a la empatía como ponerse en los zapatos del cliente (lo vemos hasta en comerciales de televisión), nosotros hemos obtenido de parte de los clientes que evalúan este rubro de razonamientos de acuerdo con tres aspectos diferentes que son:

- Facilidad de contacto: ¿Es fácil llegar hasta su negocio? ¿Cuándo llaman a sus vendedores o empleados los encuentran, se reportan o sus números telefónicos son de los que siempre están ocupados o de los que nunca contestan y encima, cuando contestan, el cliente no puede encontrar a quien busca y nadie pueden ayudarlo?
- Comunicación: Algo que buscan los clientes es un mayor nivel de comunicación de parte de la empresa que les vende, además en un idioma que ellos puedan entender claramente.
- Gustos y necesidades: El cliente desea ser tratado como si fuera único, que le brindemos los servicios que necesita y en las condiciones más adecuadas para él y - ¿por qué no? Que le ofrezcamos algo adicional que necesite; esto es, que superemos sus expectativas.

El conjunto de los cinco factores mencionados conforma la evaluación total del cliente en materia de servicio. Cada cliente es distinto y requiere de diferentes estrategias para otorgarle el servicio adecuado, por lo que una sola acción no asegurará que una empresa mejore todas las facetas del servicio.

Bien vale la pena realizar una evaluación previa de estos factores y una evaluación inicial de cómo se encuentra la empresa donde laboramos. Un servicio con calidad logrará que nuestros clientes regresen.

Componentes de la calidad en el servicio.

- ✓ Confiabilidad. La capacidad de ofrecer el servicio de manera segura, exacta y consistente. La confiabilidad significa realizar bien el servicio desde la primera vez.
- ✓ Accesibilidad. Las empresas de servicios especialmente deben facilitar que los clientes contacten con ellas y puedan recibir un servicio rápido.
- ✓ Respuesta. Se entiende por tal la disposición atender y dar un servicio rápido. Los consumidores cada vez somos más exigentes en éste sentido. Queremos que se nos atienda sin tener que esperar.

1.3 Parámetros de medición de calidad de los se servicios.

Si partimos del aforismo "solo se puede mejorar cuando se puede medir", entonces es necesario definir con precisión los atributos y los medidores de la calidad de los servicios que se proporcionan al mercado.

Este es un trabajo interdisciplinario de las distintas áreas de la empresa y de una estrecha comunicación con los clientes a fin de especificar con toda claridad las variables que se medirán, la frecuencia, acciones consecuentes y las observaciones al respecto.

1.4 Gestión de la calidad del servicio.

Se requiere de un sistema que gestione la calidad de los servicios. Aquí es pertinente establecer el ciclo del servicio para identificar los momentos de verdad y conocer los niveles de desempeño en cada punto de contacto con el cliente.

La gestión de calidad se fundamenta en la retroalimentación al cliente sobre la satisfacción o frustración de los momentos de verdad propios del ciclo de servicio. En los casos de deficiencias en la calidad, son críticas las acciones para recuperar la confianza y resarcir los perjuicios ocasionados por los fallos.

El prestigio y la imagen de la empresa se mantendrán debido al correcto y eficaz seguimiento que se haga de los posibles fallos que se den en el servicio, hasta cerciorarse de la plena satisfacción del cliente afectado. Inclusive debe intervenir forzosamente la dirección general para evitar cualquier suspicacia del cliente.

Esto inspirará confianza en los clientes y servirá de ejemplo a todo el personal para demostrar la importancia que tiene la calidad en todo lo que hacemos.

1.5 Mercadotecnia relacional (MR).

Para monitorear la percepción y niveles de satisfacción de los clientes para mejorar los procesos de calidad.

En la actualidad los clientes esperan un trato personalizado con esmero y amabilidad.

La mercadotecnia relacional pretende establecer una base de relaciones con los clientes de largo plazo, por lo tanto el área comercial debe llevar los registros sistemáticos de las peticiones, inquietudes, reclamaciones y nuevas demandas de los clientes. Esto nos permitirá un conocimiento más profundo del comportamiento del cliente en todo el ciclo del servicio.

La información arrojada por la MR será la base para adelantarse a las necesidades de los clientes. La innovación en las respuestas que se den representará un alto valor en la conservación de los clientes y en la referencia que hagan para atraer nuevos.

El propósito central de la MR consiste en retener clientes actuales y mejorar la captación de clientes nuevos por el trato personalizado, diseño de una oferta acorde a las necesidades y exigencias de cada prospecto. Con el enfoque de personalización se ayudaría a reducir el tiempo de cierre de ventas por centrarse en las necesidades, antes de intentar ofrecer beneficios poco significativos ante las necesidades percibidas por el o los decisores de la compra.

1.6 Importancia de la calidad en el servicio.

Una de las formas principales para que la empresa se pueda distinguir, consiste en ofrecer calidad en el servicio, en forma consistente, la cual dará una fuerte ventaja competitiva, que conduce a un mejor desempeño en la productividad y en las utilidades de la organización.

Muchas empresas de servicios han tratado de asegurarse que los clientes reciban, en forma constante, servicios de gran calidad en todos sus encuentros con los servicios. Por eso, el prestador de servicios tiene que identificar las expectativas de los clientes que tiene en la mira en cuando a la calidad de servicios. Por desgracia, la calidad de los servicios es más difícil definir y juzgar en comparación a la calidad en los productos.

Por esta causa, es importante que el prestador de servicios defina y comunique con claridad las necesidades de los clientes, ya que esa persona esta en contacto directo con las personas que adquieren nuestro servicio.

Cabe señalar que la calidad de los servicios siempre variará, dependiendo de las circunstancias del problema y sobre todo, de que la interacción entre el empleado y el cliente sea buena.

Como podemos observar, la calidad en el servicio juega un papel muy importante dentro de la empresa, porque no sólo nos jugamos la venta hecha, sino que la imagen y la confianza que deposito ese cliente en nuestro producto y/ o servicio; por consiguiente, un cliente insatisfecho representa una pérdida para la empresa tanto en utilidad como en imagen, y si pasa lo contrario, obtenemos un cliente satisfecho y leal a nuestro servicio y/ o producto, además de una publicidad gratis por sus recomendaciones y mayores ingresos en la empresa.

1.7 Los bancos y las nuevas tecnologías.

1.7.1 Antecedentes: la tecnología en la industria bancaria

En el presente, los bancos están experimentando en general una gran presión competitiva que los está obligando a revisar sus métodos y herramientas utilizadas para proporcionar sus servicios bancarios. La globalización, que ha introducido a los mercados nuevos competidores, junto con la desregulación y liberalización de la actividad bancaria, es uno de los factores que ejerce presión para bajar los costos y brindar, a la vez, mejores servicios. Afortunadamente, la industria bancaria cuenta hoy en día con diversos recursos y soluciones disponibles; y esto gracias al desarrollo reciente de la tecnología y las comunicaciones.

Es sabido que el negocio bancario, por manejar grandes bases de datos, de clientes, cuentas, cotizaciones, transferencias, fondos y otros está ligado estrechamente con la información, lo que le hace propicio liderar innovaciones constantes; pero también es cierto que los bancos son una de las organizaciones más conservadoras, por lo que ellos deben ofrecer, a la vez que productos novedosos, seguridad a toda prueba en un negocio en el que la confianza los es todo.

1.7.2 Tecnología y bancos: evolución reciente

Los cajeros automáticos

En los últimos años, aunque no nos hayamos detenido a pensarlo, todos hemos sido protagonistas de la automatización de las actividades bancarias. Amplias redes de cajeros automáticos que se distribuyen en todos los países nos facilitan operaciones que antes podían parecernos tediosas o muy consumidoras de tiempo. Y eso ha sido sólo el principio, porque con la llegada del internet banking, la administración y el manejo de las cuentas bancarias se ha hecho tarea sencilla.

En México, la instalación del primer cajero automático data de hace apenas 30 años. Según el presidente de la Asociación de Banqueros de México, en 1994 había 6000 máquinas de este tipo y para el 2000 su número ya superaba los 15 000. Vista esa tendencia, se espera que el número de éstos siga incrementándose.

Una de las claves del éxito de esas máquinas: la comodidad que de encontrarlas casi en todas partes y la facilidad de acceder a ellas con el sólo uso de una tarjeta, que conteniendo un chip o una banda magnética otorgan un buen nivel de seguridad en las operaciones.

Estimaciones efectuadas para el mercado mexicano señalan que el promedio diario de operaciones a través esas máquinas en todo el país asciende a dos millones, lo que significa 60 millones de operaciones al mes.

Con este panorama, los fabricantes que abastecen el mercado nacional de cajeros automáticos, (Diebold, NCR, Fujitsu y Olivetti) en la disputa por el mercado, han desatado una fuerte competencia en la que muestran lo mejor de sus desarrollos tecnológicos. Diebold por ejemplo, prepara el lanzamiento de sus kioscos de autoservicios en los que se podrán realizar pagos de recibo telefónico, cambio de billetes por moneda fraccionaria, venta de vales de despensa y gasolina, timbres y boletos a espectáculos. NCR por su parte, introducirá al mercado, en el corto plazo, una máquina de alta seguridad a la que los usuarios accederán a través de un procedimiento de identificación por medio de la lectura de sus pupilas en lugar del acostumbrado tecleado del número confidencial. Fujitsu, en tanto, ofrecerá un cajero multifunciones con un gran número de dispositivos opcionales como impresora de libretas de ahorro, dispensador de tickets, dispositivos multimedia, monedero electrónico y un sistema de reconocimiento del usuario a través de su huella digital.

Los servicios bancarios por Internet

Los portales bancarios aún no sustituyen a las sucursales bancarias; por ahora las complementan, pero es un hecho que la mayoría de bancos cuentan con sus respectivos websites que se han convertido en sus verdaderas vitrinas y constituyen, además, un nuevo medio para captar clientes. Pero ¿podrá atenderse todas las expectativas se generan?.

La seguridad otorgada y la confianza de los clientes, nuevamente, son los factores claves a tomar en cuenta en el desarrollo de esta nueva forma de hacer banca.

IDC-Select considera que, en relación con la banca en línea, ésta viene evolucionando a través de tres diferentes etapas:

- a) En la primera etapa, se ofrece funcionalidad, similar a la que ya está disponible a través de los sistemas de banca por teléfono tales como acceso a saldos de cuentas e información sobre transacciones. Este acceso se provee a través de un dial-up o un servicio basado en browser.
- b) En la segunda etapa, se enfatizan las tecnologías interactivas, tales como pagos de cuentas en línea y otros servicios personalizados.
- c) La tercera etapa, involucra el marketing directo de créditos y servicios de préstamo, asuntos de administración financiera personalizada y servicios tales como comercio de títulos y ofertas de seguros.

IDC-Select estima, también, que en los Estados Unidos el número de bancos que ofrece servicios de banca en línea se incrementará de 1 150 en 1998 a 15 845 en el 2003. Estas cifras representan el 6 por ciento y el 86 por ciento, respectivamente, de todos los bancos comerciales y las uniones de crédito del país norteamericano. No obstante, los cosas no están claras en cuanto a esa nueva forma de hacer banca; pues, por ejemplo, los bancos de sólo por internet actualmente están considerando abrir sucursales y agregar cuentas de ahorro, cuentas corrientes e hipotecas ya que no pueden competir por los principales clientes de los bancos llamados tradicionales.

Comparado con México, en el país la banca electrónica no tiene mucho tiempo de desarrollo y se observa poca participación de las instituciones, fundamentalmente Banamex y Bancomer. Los bancos mexicanos lanzaron sus portales desde 1995 y aunque al principio sólo brindaban información, hoy brindan servicios diversos tales como pagos a terceros, opciones de inversión, compra-venta de seguros, pagos a empresas, pagos de nóminas, asesoría, etc.

1.7.3 Tecnología, pero también factor humano

Muchas cosas están cambiando en el negocio bancario, por ejemplo una campaña para vender un nuevo producto como los fondos de pensiones. Antes los jefes de sucursales debían ir a la oficina principal del banco, recibir una charla y luego traer el material a

sus oficinas para distribuirlo. Hoy, gracias a la Internet eso no es necesario, la oficina principal puede iniciar la campaña de marketing sin convocar a nadie ni hacer que el personal se mueva de sus escritorios. Además la tecnología permite evaluar el resultado de la campaña en el instante, no solamente en las ventas por sucursales, sino también por ejecutivo.

En ese mismo sentido, anteriormente, un ejecutivo de cuentas conocía todo sobre su cliente y tenía una relación muy personal con él. Hoy en día el trato se ha vuelto más impersonal y el oficial de crédito no sabe más de sus clientes "en línea" que cuando, ocasionalmente, se entiende con ellos para solucionar algún problema o cuando ellos requieren requisitos adicionales para la aprobación de créditos u operaciones específicas.

Pero, ¿de qué servirían todas las tecnologías implementadas si no se venden los nuevos productos diseñados o se colocan nuevos créditos?. El factor humano aún es decisivo en este tipo de negocios.

Es pertinente entonces considerar que la facilidad, rapidez y comodidad impulsada por la Internet puede dañar las importantes relaciones con los clientes al punto que se llegue a tener un muy bajo nivel de relación, lo que debe cuidarse pues muchos servicios bancarios aún son asuntos de gente para la gente.

De otro lado, las operaciones por vía electrónica también incrementan de manera significativa los riesgos de seguridad, reiterado factor clave del negocio, y las amenazas se encuentran tanto del lado de los clientes, como dentro de los propios bancos (de los dos lados del firewall); por lo que sigue siendo importante también una adecuada selección de los recursos humanos.

1.7.4 Tecnología y mayor seguridad

Un número cada vez mayor de bancos está desarrollando sistemas e implementando dispositivos que brinden mayor seguridad tanto a los clientes como al propio negocio bancario, y aunque en el rubro de la identificación personal los Personal Identification Number (PIN) son el estándar, nuevas tecnologías como la biométrica, están siendo utilizadas.

La "biométrica" constituye un método automático de reconocimiento de una persona basado en sus características físicas y/o de comportamiento. Los métodos más conocidos son el reconocimiento de las huellas digitales y el reconocimiento de la firma; aunque también están ya en el mercado el reconocimiento del iris de los ojos, de los rasgos faciales y de la voz.

En el Reino Unido, Barclay's Bank usa la tecnología biométrica basada en el reconocimiento de la huella dactilar desde hace algún tiempo, pero no de forma accesible a todos sus clientes. Tampoco en el Reino Unido existen bancos que la

utilicen de forma masiva. En ese país se cree que tomará algún tiempo hasta que los bancos usen la utilicen ampliamente.

Por ahora, parece que el mercado de la biométrica no se enfoca a ofrecer gran seguridad para clientes masivos de las instituciones bancarias (tal vez en el futuro inmediato), sino más bien en mejorar la seguridad al interior de los propios bancos.

Veridicom de Lucent Technologies por ejemplo ha vendido a muchos bancos en los EE.UU., Japón, Australia y Alemania su solución biométrica prototipo, que también utiliza huellas dactilares, fabricada a fines de 1997. Esta viene siendo usada al interior de los bancos para identificación de los empleados con accesos remotos.

Esa misma compañía, que actualmente está en conversaciones con el fabricante de cajeros automáticos Diebold, cree que los cajeros automáticos próximamente utilizarán algún tipo de biométrica; la pregunta es ¿cuál?. Ellos opinan que para este tipo de máquinas tal vez lo más conveniente sea utilizar el reconocimiento del iris.

Bank United fue el primer banco estadounidense en probar cajeros Diebold con tecnología biométrica de reconocimiento del iris en 3 de sus sucursales en la primavera de 1999. Encuestas realizadas a los clientes revelaron que a éstos (98%) les gustaría ver instalados mas cajeros con esas características, en los que no se tiene mas que poner uno enfrente y no teclear ningún número ni poner un solo dedo.

Citibank por su parte, considera la adopción de la biométrica nunca debería reemplazar a la utilización de PINs, más bien la biométrica debería ser parte de un método de identificación de dos factores, que involucre tanto algo que el usuario "tenga" (un atributo físico), como algo que el usuario conozca (un password). Una percepción distinta, pero basada en dos tecnologías que tienen como fin otorgar mayor seguridad.

6. Seguridad, también otros participantes

Pero los sistemas y tecnologías par dotar de mayor seguridad y eficiencia a las operaciones de los bancos no sólo se han aplicado del lado de estas instituciones, también las autoridades reguladoras y otras empresas han efectuado importantes innovaciones desarrollando sistemas para los mercados de dinero y de capitales. Así podemos ver en bancos centrales sistemas electrónicos de compensación de cheques, de pagos interbancarios y de operaciones en divisas y cámaras de compensación en el ámbito privado.

En los Estados Unidos están, por ejemplo, los sistemas computarizados de transferencia electrónica de dinero CHIPS (Clearing House Interbank Payments System) y FED-WIRE, que permiten a los bancos ubicados hacer transferencias a través de un mecanismo central de compensación vinculando a los bancos del sistema de la Reserva Federal con las sucursales de éstos y los bancos miembros.

Para la liquidación de operaciones en divisas está por ejemplo el SWIFT (Society for Worldwide Interbank Financial Communications), que a través de una interfase segura permite enviar mensajes con transacciones financieras dando soporte mundial las 24 horas del día para más de 6000 instituciones financieras en 177 países.

En cuanto a México se refiere, para las operaciones del mercado cambiario se cuenta por ejemplo con los sistemas del banco central DOLAR BAN (subasta de dólares), FIXBAN (para establecer el tipo de cambio fix) y OPCIBAN (para la subasta de opciones). Para la compensación de fondos existen sistemas tales como los de CECOBAN (Centro de Compensación Bancaria) y SPEUA (Sistema de Pagos Electrónico de Uso Ampliado) por el que se atienden órdenes de pago de un cliente de un banco a otro cliente de otro banco.

Y no sólo están los bancos centrales y demás organizaciones privadas para hacer más seguras y eficientes las operaciones financieras. En EE.UU. el National Infrastructure Protection Center (NIPC), institución gubernamental, ha desarrollado un programa conjunto entre el gobierno y el sector privado, denominado InfraGuard, por el que se intercambia información con la intención de proteger los sistemas de información considerados críticos para el país (contra cyberataques de hackers y otras amenazas del crimen organizado, el espionaje industrial y el terrorismo). En el programa participan además de varias agencias gubernamentales, el FBI y la Academia. A través de Infraguard, los bancos y otros negocios privados pueden obtener importante información del gobierno sobre amenazas emergentes y señales tempranas de alerta.

1.7.5 Tecnología, seguridad, pagos electrónicos y nuevas oportunidades para los bancos

Los bancos juegan un rol fundamental para que el usuario sienta confiable cualquier transacción en línea y cuentan con la capacidad para combatir la falta de conocimiento y cambiar la ideología y el temor de la gente a efectuar transacciones por Internet. Si se aprovechara esa capacidad, los bancos obtendrían una oportunidad adicional para hacer nuevos negocios al convertirse en la empresa que intermedie todo ese tipo de transacciones. En el caso de la intermediación en las compras on-line por ejemplo, los bancos no se alejaría de su negocio principal, más bien harían más eficiente su papel de regulador financiero y obtendrían utilidades al lograr que las compras y pagos se realizaran a través de sus sistemas. Esa es una oportunidad a aprovechar.

Recuérdese el reciente problema del ántrax en el servicio postal norteamericano después de los ataques del 11 de septiembre del 2001, luego de cual muchas personas no querían abrir sus correspondencias ni en sus hogares ni en las empresas. Estas personas enfrentaron el problema de cubrir a tiempo sus obligaciones (por tarjetas de crédito, hipotecas, préstamos personales, pago de facturas, etc). Realmente esa fue una oportunidad para los bancos de promocionar los pagos en línea y para los clientes de familiarizarse con esta nueva forma de efectuar pagos que se encuentra disponible gracias a la tecnología.

La globalización, la desregulación y la liberalización de los mercados, vienen presionando a la banca para reducir costos, brindar mejores servicios y hacer más eficiente la actividad bancaria. Las tecnologías están ayudando eficientemente a implementar los cambios pertinentes en esta actividad considerada tradicionalmente conservadora.

Aun quedan tareas por resolver, como determinar hasta que medida aplicar las nuevas tecnologías a actividades que siempre han requerido de interacción personal (como la concertación de créditos u otro tipo de operaciones) o sustituirlas por la impersonalidad de las operaciones de sólo por internet en las que se debe decidir frente a la pantalla de un computador. Sin embargo, problemas como la seguridad vienen siendo exitosamente enfrentados.

Seguramente, gracias a la introducción masiva de la biométrica, en el futuro inmediato los clientes estaremos más seguros para identificarnos al efectuar operaciones que involucren dinero, lo que nos protegerá de posibles fraudes. Asimismo, los bancos podrán protegerse mejor, internamente, al aplicar este nuevo método en la identificación de los empleados que manejan dinero y autorizan transacciones cuantiosas. Los gobiernos y otras empresas también vienen comprometiéndose con la seguridad.

Superados esos problemas y entrada la era del comercio y los pagos electrónicos, son muchas las oportunidades de negocios que le esperan a los bancos.

CAPÍTULO II. CÍRCULOS DE CALIDAD

Los círculos de control de calidad son grupos que se reúnen voluntariamente de modo regular, con el fin de identificar y resolver los problemas relacionados con el trabajo y llevar a la práctica las soluciones oportunas, con el debido consentimiento de la dirección.

Los círculos de calidad son un instrumento que utiliza la Dirección cuando su filosofía es participativa y cree en el concepto de "calidad total", es decir, en la idea de que la calidad se mejora ininterrumpidamente en el lugar de trabajo.

Los Círculos de Calidad funcionan en un contexto cultural en el cual el concepto de Empresa obedezca a intereses económicos y sociales que tengan en cuenta la capacidad creativa humana, la posibilidad del hombre para participar en objetivos comunes de grupo.

Los Círculos de Calidad nacieron en Japón después de la II Guerra Mundial, al final de la cual este país se encontró con que sus productos se conocían en el mundo con el sello de bajo precio, pero también de muy baja calidad; y entre 1955-60 empiezan a aplicar de forma sistemática el control de la calidad en dos líneas diferentes de investigación y trabajo:

- La gestión de calidad en el ámbito de Empresa
- Los círculos de calidad.

Por lo tanto la introducción de los Círculos de Calidad vino como parte de un proceso de evolución natural.

Atributos del Círculo de Calidad

-La participación en el Círculo de Calidad es voluntaria.

-Son grupos pequeños, de 4 a 6 personas en talleres pequeños, de 6 a 10 en talleres medianos y de 8 a 12 en talleres grandes.

-Los miembros del Círculo de Calidad realizan el mismo trabajo o trabajos relacionados lógicamente, es decir, suelen formar parte de un equipo que tiene objetivos comunes.

-Los Círculos de Calidad se reúnen periódicamente para analizar y resolver problemas que ellos mismos descubren o que le son propuestos a su jefe.

-Cada Círculo de Calidad tiene un jefe que es responsable del funcionamiento del Círculo. Dicho jefe es, por lo general, un supervisor que recibe formación especial relativa a las actividades del Círculo.

-La junta de gobierno de la dirección establece los objetivos, política y pautas de las actividades de los Círculos de Calidad, y sustenta el sistema de los Círculos mediante los recursos adecuados y el interés de la dirección.

- Deben participar diversas categorías laborales.
- El círculo de calidad no tiene relación jerárquica de autoridad y dependencia, los miembros son igualitarios.
- El objetivo es el deseo común de mejorar la técnica del trabajo, resolviendo los problemas comunes.
- El líder es elegido por los miembros y puede ir cambiando según el grupo.
- Con respecto a los miembros del grupo, es normal que haya más voluntarios de lo necesario, por lo cual se establece normalmente una lista de espera que se ha de seguir en orden riguroso, para que entren a participar aquellos que vayan pudiendo incorporarse, debido a las bajas de los anteriores.

Las primeras sesiones se dedican a preparar a todos los miembros en los métodos de trabajo de los círculos de calidad, incidiendo en el carácter participativo de todos los miembros; no es el trabajo sobresaliente de un individuo lo que destaca, sino el esfuerzo combinado y acumulativo de todo el equipo.

Debe empezarse con programas sencillos, que faciliten la familiaridad de los miembros con las técnicas y ambiente nuevo del círculo al que no están acostumbrados.

Propósitos de los Círculos de Calidad

-Lograr que el lugar de trabajo sea cómodo y rico en contenido. Los Círculos aspiran a lograr que el lugar de trabajo sea más apto para el desarrollo de la inteligencia y la creatividad del trabajador.

-Aprovechar y potenciar al máximo todas las capacidades del individuo. El factor humano es el activo más importante y decisivo con que cuenta la empresa. Su potenciación constante provoca un efecto multiplicador cuyos resultados suelen sobrepasar los cálculos y estimaciones más optimistas.

Actividades de un Círculo de Calidad

-Solución de problemas. Fundamentalmente el Círculo es un grupo solucionador de problemas. El proceso de solución de problemas se convierte en una secuencia integrada de acciones y empleo de técnicas. Para solucionar dichos problemas hay que pasar por unas etapas:

1. Identificar una lista de posibles problemas a tratar. Se suele emplear la técnica de "brainstorming" para obtener un listado lo suficientemente amplio que permita dar una visión ajustada del estado actual del área de trabajo.
2. Seleccionar un problema a resolver. De la lista previamente elaborada el Círculo elige un problema que tratará de solucionar; se puede comenzar reduciendo la lista previa llegando a un consenso sobre los problemas más importantes.

La evaluación de los problemas muchas veces requiere que previamente se realice una recogida y análisis de información y el empleo de algunas técnicas como el análisis de Pareto.

3. Clarificar el problema. Se trata de que todos los miembros comprendan por igual el significado e implicaciones del problema seleccionado. Con tal fin puede ser útil responder a cuál es el problema, y dónde y cuándo se produce.
4. Identificar y evaluar causas. Hay que atacar al origen de éste; dirigido a eliminar la causa que lo producía. Las posibles causas se organizan en un diagrama causa-efecto. Esta técnica permite ver gráficamente de qué modo y desde qué área del trabajo pueden actuar las posibles causas. Para evaluar la probabilidad de que una de éstas sea la responsable del problema se necesitará información adicional. Toda esta información ayudará al Círculo a llegar a un consenso sobre cuál es la causa más probable del problema.

5. Identificar y evaluar soluciones. El Círculo tratará de confeccionar un listado de soluciones potenciales que, posteriormente, serán evaluadas por el grupo en función de determinados criterios.
6. Decidir una solución. Con todos los datos disponibles, el Círculo inicia una discusión para llegar a un consenso sobre qué solución parece en principio mejor que las demás.
7. Desarrollar un plan de implantación de la solución. Este plan debe explicar cómo será ejecutada la solución elegida.
8. Presentar el plan a la dirección. Es recomendable incluir un cálculo aproximado de los beneficios que se esperan conseguir con el plan propuesto.
9. Implantar el plan. Si la dirección aprueba el plan presentado, los miembros del Círculo se responsabilizarán de su implantación en su área de trabajo.
10. Evaluar los resultados de la solución propuesta. Desde su implantación el Círculo recoge y analiza información sobre los resultados que el plan de implantación de la solución depara. No se trata de averiguar si a corto plazo la solución funciona, sino que es conveniente realizar un seguimiento a largo plazo de sus efectos.
11. Optimizar los resultados de la solución. No se trata de únicamente de solucionar problemas, sino de prever su ocurrencia en zonas que aún no los han sufrido.
12. Vuelta a identificar una lista de problemas. Con la solución de un problema previo se da paso a un nuevo ciclo de actividades encaminadas hacia el mismo fin.

Aspectos técnicos de los Círculos de Calidad

Las técnicas principales y básicas que se utilizan en este contexto son:

- "Brainstorming" o generación espontánea de ideas. Esta es una técnica donde se procura que los participantes den el máximo número de ideas sobre un tema propuesto, importando no la calidad de las mismas sino su cantidad, y procurando que las ideas sean originales y creativas.

-Técnicas de registro de la información, principalmente la hoja de registro ("checksheet") y el muestreo.

Hoja de registro. Este instrumento permite al Círculo organizar la información obtenida en un formato que puede ser fácilmente entendido y analizado. En la parte izquierda se anotan los elementos, ítems, características o medidas a observar. La columna siguiente sirve para tabular; esto es, para anotar una marca cada vez que se contraste el fenómeno correspondiente. La última columna se destina a las frecuencias totales de cada ítem.

Muestreo. Sirve para economizar al trabajar con una muestra representativa, en lugar de con toda la población de elementos. Existen dos tipos de muestreo: simple y sistemático.

-Técnicas de análisis de la información, donde incluimos las tablas resumen de información, diversos tipos de gráficas (barras, lineales, circulares,...) y el análisis de Pareto. Conseguimos obtener los datos en un formato visualmente atractivo. Este marcado énfasis en lo visual es uno de los principios básicos del Control de Calidad.

-Técnicas de análisis de problemas, donde sobresale el diagrama causa-efecto. Este diagrama es una representación gráfica de la relación que existe entre las causas potenciales de un problema o efecto y el problema o efecto mismo. También se suele utilizar el diagrama de las seis palabras que es un método para explorar "lo que el problema es y lo que no es".

Evaluación de la viabilidad de un programa de Círculos de Calidad

La evaluación de la viabilidad se basa en el supuesto de que "los Círculos de Calidad no son aptos para cualquier organización" y, por tanto, para reducir el riesgo de fracaso habrá que evaluar la compatibilidad de la organización con los supuestos de la técnica.

Fitzgerald y Murphy proponen un método para evaluar la receptividad de la organización al cambio en base a tres niveles:

1. Nivel de mantenimiento. Hace referencia al grado de satisfacción de la dirección con la forma en que la organización opera actualmente. Una organización en crisis acepta el cambio en un esfuerzo por encontrar una solución a sus problemas, mientras que la organización que funciona satisfactoriamente es más

probable que se resista a los esfuerzos de cambio que implican los Círculos de Calidad.

2. Nivel sinérgico. Se pretende medir la condición que existe cuando los individuos han encontrado formas de trabajar en armonía. Las actitudes organizacionales positivas y la existencia de grupos de trabajo armoniosos facilitarán el cambio.
3. Nivel ambiental. Hace referencia a la influencia que ejercen las fuerzas externas a la organización. Cuanto mayores son las presiones ambientales externas, mayor es la probabilidad del cambio.

2.1 Factor humano

Se señala que el factor humano en una empresa es la clave principal para que ésta surja y se mantenga ante la competencia. Buscando las definiciones de empresa, se encontró que la definen como la “Conjunción de tres factores: ideas, cosas y personas”.

Después de ver ésta definición es increíble apreciar que las empresas mexicanas cuenten con estos tres factores, sin embargo el tercero está limitado a el o los integrantes de la empresa que toman decisiones, los demás integrantes son relegados, ya que solo sirven para hacer lo que los privilegiados piensan y deciden.

Retomando nuestro tema inicial, los Círculos de Calidad, hay que considerar que el origen primario de tener calidad está en los integrantes de la empresa, más que en los cientos de procedimientos, programas y mandatos.

Es interesante hacerse la pregunta ¿Por qué se ha relegado al personal de una empresa? Algunas de las respuestas que obtendríamos sería:

- 1.-Desconfianza.- El jefe no cree que el subordinado pueda llegar a hacer las cosas bien.
- 2.-Premura.- Como yo sé hacer las cosas y éstas urgen, yo las hago.
- 3.-Miedo.-Si le enseño como hacer las cosas, me puede quitar el puesto al ya no ser “YO” necesario.
- 4.-Desconocimiento.- El jefe no sabe como hacer que su personal quiera hacer lo que se requiere.

Esta última respuesta, desconocimiento, es quizá la más mortificante sobre todo en lo que se refiere a CC, que como se ha descrito en el Capítulo 1 en su definición éstos están integrados por personal de la empresa que los implante.

Las respuestas anteriores vienen a ser problemas a los cuales se tienen que enfrentar los integrantes de un CC.

Otras Estrategias de Calidad y Factor Humano

Deming, en su llamado “Camino Deming”, hace una serie de recomendaciones en total 14, en las cuales hace hincapié en: la destinación de recursos para la investigación y capacitación; la eliminación de la inspección; la confianza de los trabajadores para externar su opinión; en el diálogo interdepartamental; entre otras cosas.

Con esto nos damos cuenta que el Dr. Deming hace mucha referencia a los trabajadores, que para él son elementos claves para el buen funcionamiento de una empresa dado que al tener gente con ganas de trabajar por ser reconocido su trabajo y capacidad se obtendrá mejor calidad y productividad.

Hablar del Programa de Mejoras anuales estructuradas es recordar al Dr. Joseph Jurán, tiene entre sus objetivos desarrollar entre todos los componentes de la empresa un sentido de responsabilidad por participar en las actividades para hacer mejoras. Con solo analizar éste objetivo en el Programa de Joseph Jurán, se aprecia que también para él, el personal o factor humano de toda la organización es importante, por que de éstos va a depender la sobre vivencia de la empresa. En su programa propone grupos de trabajo con el fin de que la gente de piso sea capaz de decidir también.

Philliph Crosby creador del Programa “Cero defectos”, visualiza el factor humano, como la parte medular de la empresa. En su programa hace referencia a la manera de hacer que no solo los gerentes y directivos sean los que den soluciones a todo problema que se presenten, sino que éstos involucren a sus supervisores y éstos a su vez involucren a todo el personal que esta a su cargo.

Se deduce, todos estos personajes, creen firmemente en la capacidad del ser humano como ser pensante y no solo como fuerza para realizar trabajos que se les encomiende.

2.2 Los Círculos de Calidad y el Factor Humano

Reiterando lo dicho, los CC, son grupos integrados por personal de una empresa, pertenecientes a una misma área y/o función.

Para los CC, el factor humano es fundamental, ya que son los operarios o empleados que darán funcionalidad a éstos. Para los japoneses, los CC implican un aspecto muy importante al tener una administración de orientación humanística.

Según la JUSE una Administración de orientación humanística, significa:

- ✓ Organizar la administración para facilitar el desarrollo de la originalidad e ingeniosidad de los empleados, con base a sus propias iniciativas y bajo una atmósfera de vida alegre en el trabajo.
- ✓ Implantar el concepto de participación, para distribuir la función administrativa, en la mente de cada empleado y trabajador.
- ✓ Manejar el concepto de participación como un logro efectivo para cada empleado y trabajador.

La JUSE también señala que la Alta Gerencia, dé su apoyo decidido a la Administración media y baja, así como proporcionar el material suficiente para el adiestramiento en todos los niveles de la empresa.

Para la realización de los CC, se requiere de 7 herramientas; éstas serán tratadas en el Capítulo siguiente, y están fundamentadas en técnicas de dinámicas de grupos, que estimulan la participación democrática, la creatividad, la motivación y la satisfacción en el trabajo. Con esto nos damos cuenta que para los CC, el factor humano es importante y necesario, con el que pueden llegar ideas brillantes, que puedan dar soluciones óptimas y oportunas.

Para IMECCA, (Instituto Mexicano de Control de Calidad), la mejor forma de conocer una persona es escuchándola, y la mejor manera de motivarla es dando satisfacción a sus necesidades.

Como se ha hecho mención los CC, son grupos de gentes que se reúnen con la finalidad de dar solución a problemas de trabajo. Por lo que es bueno saber cuantos tipos de dinámicas grupales existen y puedan ser aplicadas a los CC.

2.3 Clasificación de Dinámicas de Grupos

Las dinámicas de grupo se clasifican en:

- 1.- Técnicas de comunicación, y
- 2.- Técnicas de profundización.

2.3.1 Técnicas de Comunicación

1.- De motivación:

a) Lluvia de ideas.- Forma de trabajo que permite la libre presentación de ideas, sin restricciones ni limitación, con el objeto de producir ideas originales o soluciones nuevas.

b) Cuchicheo.- Es la forma de trabajo en donde se divide, un grupo de parejas con el fin de tratar un tema o cuestión en voz baja.

2.- De información:

a) Panel.- Estudio de un tema por parte de un grupo de personas, desde diferentes puntos de vista.

b) Corrillos.- Es la creación de pequeños grupos de 2 a 8 personas, que discuten durante un tiempo determinado un tema o parte de un tema, hasta llegar a conclusiones. Del informe de todos los grupos, se obtiene la conclusión general.

c) Philip 6-6.- Trabaja en pequeños grupos de 6 personas, que permite la participación de todos en un tema determinado, en 6 minutos.

2.3.2 Técnicas de Profundización

1.- De explicación:

a) Proceso Incidente.- Reunión de un grupo, para tomar una decisión, con fundamentación y colaboración de todos, sobre un problema real y supuesto.

b) Estado mayor.- Un pequeño grupo asesora a uno de los participantes, el cual tiene como responsabilidad tomar una decisión final, después de haber escuchado las opiniones de los demás.

2.- De discusión y/o conclusión:

a) Debate.- Es la técnica que permite la intervención de todos los participantes, sobre determinados puntos de vista.

b) Simposium.- Un equipo de expertos, desarrolla diferentes aspectos de un tema o problema, en forma sucesiva ante el grupo.

c) Mesa redonda.- Los integrantes analizan más a fondo algún tema, los integrantes deberán ser no menor de 6, ni más de 10. Esta reunión se hace, por medio de preguntas.

3.- De análisis y síntesis:

a) Entrevista.- Un experto es interrogado por un miembro de grupo ante el auditorio y sobre un tema prefijado.

b) Foro.- El grupo en su totalidad discute formalmente un tema, hecho o problema, conducido por un Coordinador.

4.- De evaluación:

a) Asamblea.- Es una reunión típica para informar abiertamente a un público sobre determinado tema, aceptando sugerencias e intervenciones de los oyentes.

Después de ésta breve reseña de los tipos de dinámicas de grupo, nos damos cuenta, que la más utilizada por los Círculos de Calidad es la Lluvia de Ideas, con esto no se quiere decir que alguna otra no pueda ser utilizada dado el caso.

Brevemente hemos analizado, lo que son las técnicas grupales, pero también es importante la motivación, en el factor humano dentro de los CC; por lo que a continuación, se analizará esta relación.

2.4 Los Círculos de Calidad y la Motivación

Si pensamos en Calidad, desde el punto de vista global de la empresa, nos daremos cuenta de la necesidad, que existe por que cada una de las personas que la integran, tengan la actitud hacia la generación de Calidad. El problema radica en lograr que ese deseo nuestro, de generación de Calida, sea llevado al cabo por todos los integrantes de la empresa.

Mucho se ha dicho que cuando una persona no logre los resultados deseados, dos factores pueden ser, los que provoquen ese hecho: O no puede, o no quiere.

Cuando no puede, se requiere de capacitarlo, y cuando no se quiere, se requiere motivarlo. El primer recurso (capacitarlo) es fácilmente detectable y existen infinidad de cursos, seminarios, libros y técnicas para llevarlo a cabo.

Para el segundo (motivar) se ha escrito mucho, pero a la fecha seguimos enfrentando el mismo problema.

Los Sociólogos, Abraham Maslow y Frederick Herzberg, han hecho contribuciones significativas a la comprensión de las necesidades humanas en el ambiente laboral. Maslow afirmó que existe una jerarquía de necesidades, cuya satisfacción es necesaria, antes que una persona pueda realizar su potencial máximo.

Maslow opina que todos los seres humanos sin considerar su educación o condición social, poseen 5 necesidades fundamentales:

- 1.- Realización de sus propios deseos: Convertirse la persona en todo lo que es capaz de ser, dentro de los límites de capacidad.
- 2.- Satisfacción del yo: Tener buena opinión se sí mismo.
- 3.- Necesidades sociales: El deseo de pertenecer a un grupo.
- 4.- Requisitos de seguridad: La necesidad de no estar amenazado, por daño físico o mental.
- 5.- Necesidades fisiológicas: Poseer buena salud y estar en un ambiente propicio a ésta.

Herzberg dividió las influencias sobre el ámbito laboral en 2 grupos. Uno al que llamo “Factores de motivación”, actúa para estimular la auto motivación, cuando esta presente en el ámbito laboral. El otro apodado “Factores de higiene”, origina gran descontento cuando esta ausente.

Los Factores motivadores de Herzberg son:

- 1.- El trabajo mismo.
- 2.- El logro del éxito en el trabajo.
- 3.- La responsabilidad asociada con la sustancia de trabajo.
- 4.- El reconocimiento y el ascenso.

Cuando las necesidades de Maslow y los Factores motivadores de Herzberg se encuentran presentes, existe un ambiente laboral positivo y productivo. Cabe señalar que éste ambiente refleja fielmente las condiciones existentes cuando se dispone de un Círculo de Calidad eficiente.

Los CC, en relación a la motivación estimulan el desarrollo de cada individuo hasta el límite de sus capacidades; le ofrece un grupo pleno de cooperación al cual pertenecer, respaldar su personalidad con elogios cuando los merece, y le concede la oportunidad de progresos desde la condición de miembro hasta el cargo de líder, con el concurrente aumento de responsabilidades.

Cuando los empleados hayan satisfecho todas sus necesidades básicas en el ambiente laboral, comenzarán a generar ese sentimiento tan esquivo, la definición es que los gerentes han tratado de implementar, sin éxito, en tantas ocasiones. Esta es la motivación verdadera: la que crea el deseo de hacer bien las cosas, de trabajar honestamente, y sin requerir supervisión, atributos que benefician por igual a los empleados y a la compañía que los emplea.

Por lo tanto tenemos que decir, indiscutiblemente, los Círculos de Calidad, son hechos por y para los empleados si es que se quiere tener éxito.

Con todo lo anteriormente descrito, nos damos cuenta que el factor humano en cualquier proyecto de Calidad, llámese como se llame, es de vital importancia por que gracias a él, podemos tener éxito en todas las cosas que emprendamos dentro de una organización, siempre y cuando exista la motivación, que todo hombre necesita en todos los aspectos de su vida.

CAPÍTULO III. HERRAMIENTAS DE CALIDAD

3.1 Métodos y Herramientas de la Calidad

En la década de los 50 se comenzaron a aplicar en Japón las **herramientas estadísticas de Control de Calidad**, desarrolladas anteriormente por **Shewhart** y **Deming**. Los progresos, en materia de mejora continua de la calidad, se debieron en gran medida, al uso de estas técnicas. Fue el profesor **Kaoru Ishikawa** quien extendió su utilización en las industrias manufactureras de su país, en los años 60, acuñando la expresión de *7 herramientas para el control de la calidad*.

Estas herramientas pueden ser descritas genéricamente como "métodos para la mejora continua y la solución de problemas". Consisten en técnicas gráficas que ayudan a comprender los procesos de trabajo de las organizaciones para promover su mejoramiento. Son de creación occidental, excepto el **diagrama causa-efecto** que fue ideado por Ishikawa.

El éxito de estas técnicas radica en la capacidad que han demostrado para ser **aplicadas en un amplio conjunto de problemas**, desde el control de calidad hasta las áreas de producción, marketing y administración. Las organizaciones de servicios también son susceptibles de aplicarlas, aunque su uso comenzara en el ámbito industrial.

Estas técnicas pueden ser manejadas por personas con una formación media, lo que ha hecho que sean la base de las estrategias de resolución de problemas en los **círculos de calidad** y, en general, en los equipos de trabajo conformados para acometer mejoras en actividades y procesos.

Además de las siete herramientas clásicas de la Calidad tratadas anteriormente, existe un considerable número de técnicas dirigidas a la comprensión de situaciones complejas, la identificación de oportunidades de mejora y el desarrollo de planes de implantación. En buena medida, están indicadas especialmente en la **fase de planificación**, del círculo de mejora permanente PDCA.

En este apartado se ofrece información sobre algunas de estas herramientas y sobre métodos de análisis y toma de decisiones que son de gran utilidad para la mejora de la Calidad.

3.2 Despliegue de la Función de Calidad. QFD

Podemos fabricar un producto o diseñar un servicio con unas excelentes prestaciones, a un bajo precio y, sin embargo, fracasar por no tener la acogida esperada en el mercado. Esta situación nos indicaría que el diseño se ha hecho a espaldas del cliente potencial o que, aún habiendo intentado conocer las expectativas de éste, hemos fracasado a la hora de traducirlas a características de nuestro producto/servicio.

La **importancia del diseño** es, por tanto, fundamental para el éxito. Este diseño debe traducir las demandas expresadas y latentes del cliente a las especificaciones del producto/servicio.

Las fuentes de información que se pueden utilizar son variadas. Desde las quejas y reclamaciones hechas por los usuarios (que por cierto son pocas, ya que un porcentaje elevado de clientes insatisfechos no declaran su insatisfacción a la organización prestataria abiertamente), hasta cuestionarios administrados a éstos, pasando por conversaciones directas (normalmente en grupo).

La cuestión es qué método utilizar para que esa traducción del mundo del cliente al mundo de la organización sea lo más correcta posible. En este sentido, el **QFD** (Quality Function Deployment) supone una metodología que permite sistematizar la información obtenida del usuario hasta llegar a **definir las características de calidad del servicio**, adaptándolo a las necesidades y expectativas detectadas. Significa por tanto una herramienta para el diseño del producto o servicio.

Finalmente, obtendremos una idea precisa de cuáles deben ser las especificaciones del servicio, en qué elementos hay que invertir y de qué manera, para conseguir acercarnos a las expectativas del cliente, y ajustar así el servicio de modo que se consigan clientes satisfechos.

El QFD permite obtener información sobre los aspectos del servicio en los que hay que centrarse y, en su caso, mejorar. Para ello, tiene en cuenta las valoraciones del cliente sobre esas variables, referidas al propio servicio (y a la competencia, si se considera oportuno). Su objetivo es la obtención de una Calidad de Diseño de un servicio excelente mediante la conversión de las necesidades del cliente en características de calidad adecuadas, sin omisiones ni elementos superfluos.

El despliegue de la función de calidad es comúnmente conocido con el acrónimo inglés **QFD** (Quality Function Deployment). Fue introducido en Japón por Yoji Akao en 1966, sin embargo el primer libro (en japonés) sobre este método no se publica hasta 1978 y sólo a partir de 1990 aparece bibliografía en inglés y, más adelante, en otros idiomas.

El QFD puede definirse como un **sistema estructurado que facilita el medio para identificar necesidades y expectativas de los clientes (voz del cliente) y traducirlas al lenguaje de la organización**, esto es, a requerimientos de calidad internos, desplegándolas en la etapa de planificación con la participación de todas las funciones que intervienen en el diseño y desarrollo del producto o servicio.

En el caso de la figura # 1 tiene dos **propósitos**:

- Desplegar la calidad del producto o servicio. Es decir, el diseño del servicio o producto sobre la base de las necesidades y requerimientos de los clientes.
- Desplegar la función de calidad en todas las actividades y funciones de la organización.

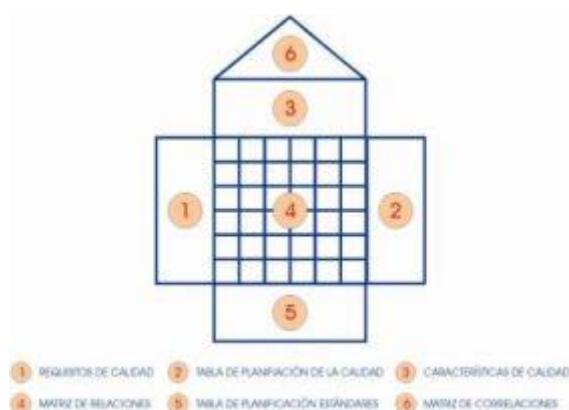


Figura # 1. Despliegue de la Función de Calidad

El QFD se pregunta por la calidad verdadera, es decir, por "QUÉ" necesitan y esperan del servicio los usuarios. También se interroga por "CÓMO" conseguir satisfacer necesidades y expectativas. Y en este caso nos encontramos ya ante la cuestión de cómo diseñar el servicio para que responda a la calidad esperada. El elemento básico del QFD es la denominada **Casa de la Calidad** (House of Quality). Es la matriz de la que derivarán todas las demás. Y es que es este enfoque matricial lo característico del método, de modo que el despliegue de la calidad utilizará un amplio número de matrices y de tablas relacionadas entre sí.

3.2.1 Hojas de Verificación

Concepto

Una **Hoja de Verificación** (también llamada "de Control" o "de Chequeo") es un impreso con formato de tabla o diagrama, destinado a registrar y compilar datos mediante un método sencillo y sistemático, como la anotación de marcas asociadas a la ocurrencia de determinados sucesos. Esta técnica de recogida de datos se prepara de manera que su uso sea fácil e interfiera lo menos posible con la actividad de quien realiza el registro.

Ventajas

- Supone un método que proporciona datos fáciles de comprender y que son obtenidos mediante un proceso simple y eficiente que puede ser aplicado a cualquier área de la organización.
- Las Hojas de Verificación reflejan rápidamente las tendencias y patrones subyacentes en los datos.

Utilidades

- En la mejora de la Calidad, se utiliza tanto en el estudio de los síntomas de un problema, como en la investigación de las causas o en la recogida y análisis de datos para probar alguna hipótesis.

También se usa como punto de partida para la elaboración de otras herramientas, como por ejemplo los Gráficos de Control.

3.2.2 Histogramas

Concepto

Un **histograma** es un gráfico de barras verticales que representa la distribución de un conjunto de datos.

Ventajas

- Su construcción ayudará a comprender la tendencia central, dispersión y frecuencias relativas de los distintos valores.
- Muestra grandes cantidades de datos dando una visión clara y sencilla de su distribución.

Utilidades

- El Histograma es especialmente útil cuando se tiene un amplio número de datos que es preciso organizar, para analizar más detalladamente o tomar decisiones sobre la base de ellos.
- Es un medio eficaz para transmitir a otras personas información sobre un proceso de forma precisa e inteligible.
- Permite la comparación de los resultados de un proceso con las especificaciones previamente establecidas para el mismo. En este caso, mediante el Histograma puede determinarse en qué grado el proceso está produciendo buenos resultados y hasta qué punto existen desviaciones respecto a los límites fijados en las especificaciones.
- Proporciona, mediante el estudio de la distribución de los datos, un excelente punto de partida para generar hipótesis acerca de un funcionamiento insatisfactorio.

3.2.3 Diagrama de Pareto**Concepto**

El **Diagrama de Pareto** constituye un sencillo y gráfico método de análisis que permite discriminar entre las causas más importantes de un problema (los pocos y vitales) y las que lo son menos (los muchos y triviales).

Ventajas

- Ayuda a concentrarse en las causas que tendrán mayor impacto en caso de ser resueltas.

- Proporciona una visión simple y rápida de la importancia relativa de los problemas.
- Ayuda a evitar que se empeoren algunas causas al tratar de solucionar otras y ser resueltas.
- Su formato altamente visible proporciona un incentivo para seguir luchando por más mejoras.
- **Utilidades**
 - Determinar cuál es la causa clave de un problema, separándola de otras presentes pero menos importantes.
 - Contrastar la efectividad de las mejoras obtenidas, comparando sucesivos diagramas obtenidos en momentos diferentes.
 - Pueden ser asimismo utilizados tanto para investigar efectos como causas.

Comunicar fácilmente a otros miembros de la organización las conclusiones sobre causas, efectos y costes de los errores.

3.2.4 Diagrama de Ishikawa

Concepto

El diagrama de Ishikawa, o **Diagrama Causa-Efecto**, es una herramienta que ayuda a identificar, clasificar y poner de manifiesto posibles causas, tanto de problemas específicos como de características de calidad. Ilustra gráficamente las relaciones existentes entre un resultado dado (efectos) y los factores (causas) que influyen en ese resultado.

Ventajas

- Permite que el grupo se concentre en el contenido del problema, no en la historia del problema ni en los distintos intereses personales de los integrantes del equipo.

- Ayuda a determinar las causas principales de un problema, o las causas de las características de calidad, utilizando para ello un enfoque estructurado.
- Estimula la participación de los miembros del grupo de trabajo, permitiendo así aprovechar mejor el conocimiento que cada uno de ellos tiene sobre el proceso.
- Incrementa el grado de conocimiento sobre un proceso.

Utilidades

- Identificar las causas-raíz, o causas principales, de un problema o efecto.

Clasificar y relacionar las interacciones entre factores que están afectando al resultado de un proceso.

3.2.5 Diagrama de Dispersión

Concepto

A veces interesa saber si existe algún tipo de **relación entre dos variables**. Por ejemplo, puede ocurrir que dos variables estén relacionadas de manera que al aumentar el valor de una, se incremente el de la otra. En este caso hablaríamos de la existencia de una correlación positiva. También podría ocurrir que al producirse una en un sentido, la otra derive en el sentido contrario; por ejemplo, al aumentar el valor de la variable x, se reduzca el de la variable y. Entonces, se estaría ante una correlación negativa. Si los valores de ambas variable se revelan independientes entre sí, se afirmaría que no existe correlación.

Ventajas

- Se trata de una herramienta especialmente útil para estudiar e identificar las posibles relaciones entre los cambios observados en dos conjuntos diferentes de variables.
- Suministra los datos para confirmar hipótesis acerca de si dos variables están relacionadas.

Proporciona un medio visual para probar la fuerza de una posible relación.

3.2.6 Estratificación

Concepto

Es un método consistente en clasificar los datos disponibles por grupos con similares características. A cada grupo se le denomina estrato.

Los estratos a definir lo serán en función de la situación particular de que se trate, pudiendo establecerse estratificaciones atendiendo a:

- Personal.
- Materiales.
- Maquinaria y equipo.
- Áreas de gestión.
- Tiempo.
- Entorno.
- Localización geográfica.
- Otros

Ventajas

- Permite aislar la causa de un problema, identificando el grado de influencia de ciertos factores en el resultado de un proceso.

La estratificación puede apoyarse y servir de base en distintas herramientas de calidad, si bien el histograma es el modo más habitual de presentarla.

3.2.7 Gráficos de Control

Concepto

Un gráfico de control es una herramienta estadística utilizada para **evaluar la estabilidad de un proceso**. Permite distinguir entre las causas de variación.

Todo proceso tendrá variaciones, pudiendo estas agruparse en:

- **Causas aleatorias de variación.** Son causas desconocidas y con poca significación, debidas al azar y presentes en todo proceso.
- **Causas específicas** (imputables o asignables). Normalmente no deben estar presentes en el proceso. Provocan variaciones significativas.

Las causas aleatorias son de difícil identificación y eliminación. Las causas específicas sí pueden ser descubiertas y eliminadas, para alcanzar el objetivo de estabilizar el proceso.

Los gráficos de control fueron ideados por Shewhart durante el desarrollo del control estadístico de la calidad. Han tenido una gran difusión siendo ampliamente utilizados en el control de procesos industriales. Sin embargo, con la reformulación del concepto de Calidad y su extensión a las empresas de servicios y a las unidades administrativas y auxiliares, se han convertido en métodos de control aplicables a procesos llevados a cabo en estos ámbitos.

Existen diferentes **tipos de gráficos de control**:

- De datos por variables. Que a su vez pueden ser de media y rango, mediana y rango, y valores medidos individuales.
- De datos por atributos. Del estilo aceptable / inaceptable, sí / no,...

Ventajas

- Permite distinguir entre causas aleatorias y específicas de variación de los procesos, como guía de actuación de la dirección.
- Los gráficos de control son útiles para vigilar la variación de un proceso en el tiempo, probar la efectividad de las acciones de mejora emprendidas, así como para estimar la capacidad del proceso.

Utilidades

- Ayudan a la mejora de procesos, de forma que se comporten de manera uniforme y previsible para una mayor calidad, menores costes y mayor eficacia.

Proporcionan un lenguaje común para el análisis del rendimiento del proceso.

3.2.8 Tormenta de Ideas (Brainstorming)

Concepto

El **Brainstorming** (tormenta o lluvia de ideas) es una herramienta utilizada para posibilitar la generación de un elevado número de ideas, por parte de un grupo, y la presentación ordenada de éstas.

Ventajas

- La tormenta, o lluvia, de ideas posee una serie de características que la hacen muy útil cuando se pretende obtener un amplio número de ideas sobre las posibles causas de un problema, acciones a tomar, o cualquier otra cuestión.
- Una observación añadida es que este método sirve de entrada, o de fase previa, para otras técnicas de análisis.

Utilidades

- Estimula la creatividad. Ayudando a romper con ideas antiguas o estereotipadas.
- Produce un amplio número de ideas. A los componentes del grupo se les anima a expresar las ideas que vienen a su mente sin ningún prejuicio ni crítica. Este a criticismo debe extenderse a las ideas expresadas por los otros.

Permite la implicación de todos los miembros del equipo. Se construye un entorno que hace posible la participación de todos.

3.2.9 Técnica de Grupo Nominal (TGN)

Concepto

La **Técnica de Grupo Nominal** es una técnica creativa empleada para facilitar la generación de ideas y el análisis de problemas. Este análisis se lleva a cabo de un modo altamente estructurado, permitiendo que al final de la reunión se alcancen un buen número de conclusiones sobre las cuestiones planteadas.

Ventajas

- Reduce la probabilidad de aparición de conflictos.
- Permite la proliferación de un buen número de ideas. Éstas son formuladas sintéticamente.
- Se consideran las posiciones minoritarias. Todos los componentes del grupo participan.
- Se garantiza que el éxito de las ideas no dependen de la brillantez en la exposición de las mismas.

Utilidades

- Cristalizar todas las opiniones del grupo, equilibrando la participación.
- Permite al equipo llegar rápidamente a un consenso.

Hace posible que el análisis se lleve a cabo de un modo altamente estructurado, permitiendo que al final de la reunión se alcancen un buen número de conclusiones sobre las cuestiones planteadas.

3.2.10 Multivotación

Concepto

En ocasiones se cuenta con una lista de ideas, o de datos verbales en general, bastante numerosa que es preciso reducir para centrar los esfuerzos en unos pocos, los que sean considerados por los miembros del equipo como los más importantes. En estos casos puede ser de ayuda la **votación múltiple**, que podemos definir como un sistema estructurado de series de votación: la multivotación (o votación múltiple).

Ventajas

- Permite a un equipo llegar rápidamente a un consenso con relación a la importancia relativa de los asuntos, problemas o soluciones completando clasificaciones de importancia individuales en las prioridades finales de un equipo.
- Sirve de complemento a otras técnicas, como la Tormenta de Ideas o la Técnica de Grupo Nominal.

Utilidades

- Crea compromiso con la opción del equipo a través de la igual participación en el proceso.

Pone a los integrantes callados del equipo en una posición igual con relación a los integrantes más dominantes.

3.2.11 Diagrama de Afinidad

Concepto

El **Diagrama de Afinidad**, referido a veces como método KJ, es una herramienta que sintetiza un conjunto de datos verbales (ideas, opiniones, temas, expresiones,...) agrupándolos en función de la relación que tienen entre sí. Se basa, por tanto, en el principio de que muchos de estos datos verbales son afines por lo que pueden reunirse bajo unas pocas ideas generales.

Es considerado como una clase especial de "tormenta de ideas", constituyendo, frecuentemente, esta técnica de creatividad el punto de partida para la elaboración del diagrama.

Ventajas

- Promueve la creatividad de todos los integrantes de todos los integrantes del equipo de trabajo en todas las fases del proceso.
- Derriba barreras de comunicación y promueve conexiones no tradicionales entre ideas / asuntos.
- Promueve la "apropiación" de los resultados que emergen porque el equipo crea tanto la introducción detallada de contribuciones como los resultados generales.

Utilidades

- Se pretende abordar un problema de manera directa.
- Se quiere organizar un conjunto amplio de datos.
- El tema sobre el que se quiere trabajar es confuso.

3.2.12 Diagrama de Flujo

Concepto

Es un diagrama que utiliza símbolos gráficos para representar el flujo y las fases de un proceso. Está especialmente indicado al inicio de un plan de mejora de procesos, al ayudar a comprender cómo éstos se desenvuelven. Es básico en la gestión de los procesos.

Ventajas

- Facilita la comprensión del proceso. Al mismo tiempo, promueve el acuerdo, entre los miembros del equipo, sobre la naturaleza y desarrollo del proceso analizado.
- Supone una herramienta fundamental para obtener mejoras mediante el rediseño del proceso, o el diseño de uno alternativo.
- Identifica problemas, oportunidades de mejora y puntos de ruptura del proceso.

Pone de manifiesto las relaciones proveedor - cliente, sean éstos internos o externos.

3.2.13 Diagrama de Matriz

Concepto

Este tipo de diagrama facilita la identificación de relaciones que pudieran existir entre dos o más factores, sean éstos: problemas, causas y procesos; métodos y objetivos; o cualquier otro conjunto de variables. Una aplicación frecuente de este diagrama es el establecimiento de relaciones entre requerimientos del cliente y características de calidad del producto o servicio. La figura es un ejemplo de un formato habitual en el Despliegue de la Función de Calidad (QFD).

CARACTERÍSTICAS DE CALIDAD REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE	Característica A	Característica B	Característica C	...	Característica M
Requerimiento A	●	●			
Requerimiento B	●		△		○
Requerimiento C		●	△		
⋮					○
Requerimiento N	○		●		

Relación fuerte
 Relación
 Relación débil

Tabla # 1. Matriz Tipo L

En el caso de la tabla # 1, se trata de una matriz tipo-L, al ser una tabla de dos dimensiones. No obstante, el Diagrama de Matriz puede presentar distintas configuraciones. Así, puede hablarse de las tipo-T, que combinan dos matrices tipo-L. Las tipo-Y y tipo-X, combinan tres y cuatro matrices tipo-L respectivamente.

Ventajas

- Visualiza claramente los patrones de responsabilidad para que haya una distribución pareja y apropiada de las tareas.
- Ayuda al equipo a llegar a un consenso con relación a pequeñas decisiones, mejorando la calidad de, y el apoyo a, la decisión final.
- Mejora la disciplina de un equipo en el proceso de observar minuciosamente un gran número de factores de decisión importantes.

Utilidades

- Establecer la relación entre distintos elementos o factores, así como el grado en que ésta se da.

Hace perceptibles los patrones de responsabilidad así como la distribución de tareas.

3.2.14 Diagrama de Árbol

Concepto

El **Diagrama de Árbol**, o sistemático, es una técnica que permite obtener una visión de conjunto de los medios necesarios para alcanzar una meta o resolver un problema.

Partiendo de una información general, como la meta a alcanzar, se incrementa gradualmente el grado de detalle sobre los medios necesarios para su consecución. Este mayor detalle se representa mediante una estructura en la que se comienza con una meta general (el "tronco") y se continúa con la identificación de niveles de acción más precisos (las sucesivas "ramas"). Las ramas del primer nivel constituyen medios para alcanzar la meta pero, a su vez, estos medios también son metas, objetivos intermedios,

que se alcanzarán gracias a los medios de las ramas del nivel siguiente. Así repetidamente hasta llegar a un grado de concreción suficiente sobre los medios a emplear.

Ventajas

- Exhorta a los integrantes del equipo a ampliar su modo de pensar al crear soluciones.
- Mantiene a todo el equipo vinculado a las metas y submetas generales de una tarea.
- Mueve al equipo de planificación de la teoría al mundo real.

Utilidades

- Descomponer cualquier meta general, de modo gráfico, en fases u objetivos concretos.

Determinar acciones detalladas para alcanzar un objetivo

CAPÍTULO IV. BANCOMER

GFBB es el grupo financiero líder en México y la mayor institución financiera privada en Latinoamérica en captación de recursos y número de clientes. Su principal subsidiaria es Bancomer, banco fundado en la ciudad de México en 1932, el cual opera bajo el modelo de banca universal, ofreciendo productos y servicios a personas físicas y morales, por medio de unidades especializadas y en conexión con las otras subsidiarias de GFBB. Al 30 de septiembre del 2001, Bancomer cuenta con una extensa red de 1,803 sucursales y 3,706 cajeros automáticos en México, realizando una amplia gama de actividades bancarias comerciales y de menudeo. En el extranjero tiene sucursales en Londres y Gran Caimán, agencias en Nueva York y Los Ángeles y una oficina de representación en Sao Paulo, Brasil. Adicionalmente, Bancomer tiene una subsidiaria bancaria en las Islas Caimán, Mercury Bank & Trust Limited, y mantiene relaciones con más de 1,000 bancos corresponsales en todo el mundo. Al 30 de septiembre del 2001, Bancomer tiene activos totales por Ps. 406,324 millones, depósitos bancarios totales de Ps. 305,275 millones y un capital contable de Ps. 40,065 millones.

Por más de seis décadas, Bancomer se ha preocupado por ofrecer servicios financieros diferenciados con la más alta calidad. En base al conocimiento del cliente, Bancomer puede identificar las necesidades y deseos de sus más de nueve millones de clientes de servicios bancarios y más de tres millones de clientes no bancarios, lo que permite diseñar oferta de productos y servicios acordes a la medida de sus expectativas, respaldado por la seguridad y solidez de la marca Bancomer.

4.1 Quién es el banco

Para conocer mejor al banco, conoceremos un poco de su historia:

1932: Se funda Bancomer en la Ciudad de México con el nombre de Banco de Comercio.

1977: Consolida las distintas instituciones que forman el Sistema Bancos de Comercio en una sola institución de banca múltiple con el nombre de Bancomer, fusión que le permitió a Bancomer mantener su arraigo con las comunidades locales y beneficiarse de tener una sola estructura operativa.

1982: Al igual que la mayoría de los bancos en México, Bancomer es nacionalizado por el gobierno mexicano.

1991: Un grupo de inversionistas mexicanos, encabezados por Eugenio Garza Lagüera, obtiene el derecho de adquirir la mayoría de las acciones de Bancomer. Se forma así Grupo Financiero Bancomer con el fin de adquirir y tener el control de Bancomer y otras instituciones financieras.

2000: Los accionistas de GFB aceptan la oferta de BBVA de fusionar GFB con Grupo Financiero BBV-Probursa (subsidiaria mexicana de BBVA), y capitalizar a Bancomer. Como resultado de este acuerdo, BBVA realiza una contribución de capital de 1,400 millones de dólares en efectivo. La fusión y capitalización se efectúan en julio de 2000 y BBVA adquiere el control operativo de GFB, cuya denominación social cambia a Grupo Financiero BBVA Bancomer. Actualmente, BBVA tiene aproximadamente el 48% del capital social de GFBB.

GFBB adquiere 100% de las acciones de Banca Promex —banco con fuerte presencia en la región centro-occidente del país— con lo cual Bancomer se consolida como la mayor institución financiera en México.

4.1.1 Quienes Somos:

Es una institución, que esta dentro de los primeros grupos financieros del mundo por *eficiencia, rentabilidad y capitalización* y esto se debe a la *gestión* de nuestros Directores, al apoyo de nuestros Accionistas, a la confianza de nuestros clientes y también al compromiso y responsabilidad de todos los que formamos parte de BBVA.

Nuestro nombre es BBVA BANCOMER, lo que significa Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, que es el mayor Grupo Financiero español dentro de la zona Europea.

Grupo BBVA

- Tiene presencia en más de 35 países del mundo.
- Cuenta con aproximadamente 7,500 oficinas y emplea a más de 93,000 personas.

En México BBVA Bancomer...

- Contempla una extensa red de más de 1600 oficinas.
- Una red de más de 3,700 cajeros automáticos.
- Más de nueve millones de clientes de servicios bancarios.
- Más de tres millones de clientes no bancarios

En Bancomer, nuestro principal objetivo es cuidar tus recursos financieros y apoyarte en tus proyectos personales y familiares.

Por ello nuestro compromiso es ofrecerte productos y servicios tanto de ahorro e inversión como de crédito y protección de la más alta calidad y competitividad.

Bancomer siempre está cerca de ti.

Ponemos a tu disposición, nuestra red de oficinas, el servicio telefónico en Línea Bancomer, la Banca en Línea a través de Bancomer.com y nuestra red de cajeros automáticos.

****Bancomer: Liderazgo y Valor de Marca

"La mercadotecnia bancaria, que tradicionalmente tenía estructuras muy pobres y muy limitadas, se ha sofisticado frente un mercado mucho más desarrollado y a una competencia muy agresiva caracterizada por un mayor número de bancos, que si bien en México todavía son pequeños, como BBV, Santander y Citibank, son redes globales muy importantes con una gran capacidad y capital para competir", comenta Ignacio Deschamps, director de Mercadotecnia de Bancomer.

"Por muchas décadas, los bancos vivieron una situación privilegiada en la que prácticamente había que sentarse en la sucursal, esperar a que los clientes llegaran y el crecimiento de la captación y de la colocación del crédito de daba de manera sistemática. Por otra parte, la banca había mostrado una tendencia a ver al cliente a través de los productos: los clientes de la tarjeta, los clientes de la hipoteca, los clientes de la cuenta de cheques, y a desarrollar productos que los sistemas o que las áreas de operación de los bancos pudieran hacer y luego ponerlos en el "anaquel de la tienda".

Respecto al papel que desempeña hoy el cliente en la formulación de estrategias, se sabe que: "El cambio fundamental en el banco ha sido ver al cliente como cliente y con base

a sus necesidades de ahorro, de crédito, de seguros, impulsar el desarrollo de productos y su actividad comercial. Eso es algo que, en general, requiere un cambio cultural dentro de la organización muy importante".

Apoyándonos en eso nosotros hemos tenido una campaña en la cual hemos hecho la publicidad en base a las preocupaciones de nuestros clientes, hemos hablado en la televisión, hemos hablado en nuestras campañas publicitarias de lo que al cliente le preocupa. Ejemplo me preocupa mucho los créditos hipotecarios, en algún momento hablamos sobre el plan de punto final, nos preocupa mucho cómo usar una tarjeta de crédito cuando otra vez las tasas de interés se fueron muy altas, me preocupa mucho cómo puedo maximizar mis ahorros; entonces posicionamos a este vocero, que ustedes recuerdan que durante la campaña hablaba dentro de las oficinas del banco, así como estoy, con mangas de camisa dentro de las instalaciones bancarias, y realmente tratar de acercar al banco al cliente y hacerlo relevante porque hay tantos mensajes publicitarios que muchas cosas son irrelevantes para el consumidor. Por eso ha sido muy exitoso, realmente en la historia de Bancomer en los últimos años ha sido la campaña publicitaria más exitosa y eso se ha ido evolucionando.

4.1.2Cuál es su Misión

- Generar confianza al servir más y mejor a nuestra clientela, con transparencia e integridad ofreciendo siempre productos y servicios financieros de alta calidad.
- Proporcionar a nuestros colaboradores las mejores condiciones para su desarrollo integral.
- Ser solventes y ofrecer rendimientos atractivos a nuestros accionistas.
- Apoyar el bienestar social como una resultante de la actividad del negocio.

CULTURA Y PRINCIPIOS

Una visión expresa un propósito de futuro, una ambición, a la vez que refuerza la identidad. La visión declara la razón por la que existimos y las fortalezas que tenemos, junto con nuestras aspiraciones.

NUESTRA VISIÓN: BBVA trabajamos por un futuro mejor para las personas.

Nos comprometemos a aportar mejores soluciones a los clientes, crecimiento rentable a nuestros accionistas y progreso para la sociedad.

PRINCIPIOS CULTURALES: Se orientan a la actuación de todas las personas que constituyen el grupo, independientemente del contexto.

Los principios básicos que definen nuestra cultura corporativa son:

1. El cliente como centro de nuestro negocio.
2. La creación de valor para nuestros accionistas como resultado de nuestra actividad.
3. El equipo como artífice de la generación de valor.
4. El estilo de gestión como generador de entusiasmo.
5. El comportamiento ético y la integridad personal y profesional como forma de entender y desarrollar nuestra actividad.
6. La innovación como palanca del progreso.
7. La responsabilidad social corporativa como compromiso con el desarrollo.

Principios Básicos que Definen la Cultura Corporativa.

- 1. El cliente como centro de nuestro negocio:** Mantener una relación a largo plazo, de confianza y valor mutuo con nuestros clientes.
- 2. La creación de valor para nuestros accionistas como resultado de nuestra actividad:** Siendo fieles a nuestros principios, creamos de forma sostenida en el largo plazo más valor diferencial para nuestros accionistas.
- 3. El equipo como artífice de la generación de valor:** Integramos las distintas culturas donde operamos y facilitamos el desarrollo personal y profesional. Creamos un entorno que fomenta la iniciativa y la manifestación del talento. Mostramos el máximo respeto por todas las personas del equipo BBVA, cuyas ideas, compromiso son fuente de generación de valor.
- 4. El estilo de gestión como generador de entusiasmo:** Estimulamos la toma de decisiones individual, reconocemos el éxito y admitimos la posibilidad del error. Orientamos a nuestros colaboradores hacia el resultado con un alto grado de exigencia personal, proporcionándoles todo el apoyo necesario y facilitándole el aprendizaje continuo.

5. **El comportamiento ético la integridad personal y profesional como forma de entender y desarrollar nuestra actividad:** Cumplimos estándares éticos más allá de la estricta legalidad y aseguramos la transparencia de la información. Demostramos respeto hacia todas aquellas personas con las que se relaciona el grupo.
6. **La innovación como palanca del progreso:** Impulsamos la mejora continua de la Organización del servicio al cliente y de la actualización constante de la cartera de productos y soluciones, mediante la creatividad eficiente y la inquietud por la aplicación de la tecnología mas adecuada.
7. **La responsabilidad social corporativa como compromiso con el desarrollo:** Estamos comprometidos con el progreso social, económico y medioambiental, y contribuimos con el desarrollo de las sociedades en las que le grupo está presente.

4.1.3 Conformación del Capital Social

El principal accionista de GFBB es el Grupo Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA), que con un valor de capitalización de más de 33 mil millones de dólares, se convierte en el mayor Grupo Financiero español dentro de la zona Euro. BBVA es un grupo financiero de elevada solvencia (rating AA-) y rentabilidad (ROE de 19.1%). Al 30 de septiembre del 2001, sus activos totales ascienden a 271 mil millones de dólares y gestiona recursos de clientes por 276 mil millones de dólares a través de sus más de 8,515 oficinas y empleando a 100,395 personas.

BBVA tiene presencia en 37 países del mundo destacando su compromiso con la región latinoamericana donde está presente en 8 países formando la franquicia financiera líder de la región con una red de distribución de 4,699 oficinas y una plantilla de 66,026 personas.

4.1.4 Estructura Corporativa

Durante el tercer trimestre del 2000, GFBB llevó a cabo una reorganización interna de sus subsidiarias bancarias (Bancomer, BBV-México y Banca Promex), con el objetivo de facilitar la integración de sistemas y operaciones. La reorganización constó de cuatro etapas:

1. Fusión de Banca Promex en Bancomer

2. Traspaso de las actividades de banca tradicional de BBV-México a Bancomer
3. Traspaso de ciertas actividades relacionadas con servicios financieros de Bancomer a BBV-México
4. Cambio de nombre de Bancomer al de BBVA Bancomer y de BBV-México al de BBVA Bancomer Servicios.

4.1.5 Políticas del Banco

Es un banco que tiene una gran variedad de servicios y productos para diferentes tipos de clientes, cabe mencionar, que su tendencia es mas hacia la captación de ahorro, ya que como se vera en el siguiente punto, los productos que lanza al mercado son productos que comienzan a ofrecer rendimientos a partir de un saldo promedio mensual y ofrece diferentes tipos de sorteos para mantener constante el saldo. De ahí que el banco pretende ir hacia el ahorro. Aunque también es fuerte en cuanto a los crédito sobre todo a los de consumo, y vivienda, ya que los créditos para el empresario son realmente pocos, y que se necesita una fuerte cantidad de dinero para acceder a ellos.

Compromisos del Grupo BBVA BANCOMER

Cada uno de estos principios culturales, se manifiesta en la relación que el grupo mantiene con:

1. **Nuestros accionistas para: Proporcionar** a largo plazo, una rentabilidad superior a nuestros competidores de referencia.

Facilitar información oportuna, completa y exacta.

Cumplir las mejores prácticas de gobierno corporativo.

2. **Con nuestros clientes buscando: Mantener** una relación de beneficio mutuo dentro de un marco de relación de socios y colaborar en el desarrollo de sus proyectos personales y empresariales.

Ofrecer el mejor asesoramiento y soluciones eficientes con un servicio y soluciones eficientes que trascienda en el puro negocio financiero.

Prestar un servicio proactivo y personalizado sabiendo atender a cada cliente en función de sus necesidades y potencial.

Merecer su confianza a través del cumplimiento de nuestros compromisos y de la actuación ética y transparente.

El compromiso con:

3. Nuestros empleados y equipos significa:

Reconocer el mérito medido por la consecución de resultados, el servicio al cliente y la visión global del grupo.

Potenciar el desarrollo profesional y personal, conciliando los intereses del grupo con los individuales.

Fomentar el trabajo en equipo dentro de un marco de responsabilidad personal que favorezca la iniciativa y toma de decisiones individuales.

Estimular la generación de ideas y capacidad de llevarlas a cabo.

Gestionar la diversidad como una ventaja competitiva, asegurando la igualdad de oportunidades y el respeto a todas las personas.

Crear un clima de confianza basado en una relación abierta, el respaldo al equipo y comunicación transparente.

4. La Sociedad Significa:

Generar riqueza, contribuyendo de este modo al bienestar social y económico de cada sociedad en la que operamos.

Contribuir a la configuración de sistemas financieros estables en todos los mercados en los que el grupo este presente.

Actuar con estrictas reglas de comportamiento ético que determinan nuestra forma de entender los negocios.

Impulsar la participación en programas cercanos a las inquietudes sociales.

4.1.5.1 Productos y Servicios para Personas Físicas

1) Manejo Eficiente de tu dinero

A continuación se presentan las cuentas de Ahorro y Cheques que ofrece el banco dependiendo de las necesidades de cada cliente.

2) Invertir con Seguridad

La mejor forma de disfrutar del futuro, es invertir en el presente; Bancomer ayuda a lograrlo. Con los instrumentos de inversión más flexibles. También se tiene una gama de instrumentos de Inversión a Plazo y de Fondos de Inversión que son la mejor alternativa para obtener los mejores rendimientos.

3) Obtener el mejor crédito

Si tienes una meta en mente, Bancomer ofrece ese apoyo adicional que requieres para poder alcanzarlas más rápido. Ya sea que sólo requieras llevar un mejor control de tus gastos y obtener financiamiento por medio de una Tarjeta de Crédito o cuando piensas en comprar ese auto que siempre has soñado. Bancomer invita a conocer las diferentes Tarjetas de Crédito y a descubrir que Crédito Auto es una de las maneras más rápida y segura de estrenar auto con las mejores condiciones del mercado. Si lo que buscas es liquidez inmediata, solicita tu Crédito Nómina y realiza eso que tanto haz pensado.

4) Estar Protegido

Seguros Bancomer te ofrece productos sencillos, accesibles y fáciles de adquirir, para brindarte la seguridad de saber que tu vida y bienes se encuentran debidamente protegidos.

5) Prepárate para tu Retiro

Afore

Otro de los servicios es la Administración de Fondos para el Retiro con la estructura de comisiones, rendimientos y servicios más atractivos, además de ser una de las tres Afores que cuentan con dos sociedades de inversión en donde tienes la opción de repartir tus recursos.

SAR

En SAR BBVA Bancomer, se encargan de administrar y proteger el patrimonio para un futuro mejor, por eso desde su creación, se mantienen en la preferencia de los

trabajadores como la institución número 1 en el manejo de las cuentas del “Sistema de Ahorro para el Retiro”.

6) Conocer Otros Servicios Bancarios

Para que realices tus operaciones con comodidad y en horarios más amplios que en nuestras sucursales te ofrecen los más avanzados canales.

Pago Automático Bancomer

Nómina Bancomer

Banca en Línea Personas

Cajeros Automáticos Bancomer

Tarjeta de Débito

Bancomer.com Móvil

Colecciones de Monedas

7) Consultar sorteos Libretón

8) Sucursales y cajeros Automáticos

4.1.5.2 Productos y Servicios para Personas Morales

1) Administra y opera tu Efectivo

La administración de su empresa en un solo instrumento. Cuenta de Cheques para Negocios Bancomer.

Cuenta Versátil para Negocios

Cuenta Maestra Negocios

Cuenta Versátil Dólares Negocios

Cuenta Maestra Dólares Negocios

2) Haz más Productivos los Recursos de tu Negocio

La mejor forma de disfrutar el futuro, es invertir en el presente; Bancomer te ayuda a lograrlo. Bancomer invita a conocer toda la gama de instrumentos de Inversión a Plazo y los diferentes Fondos de Inversión que son la mejor alternativa para obtener los mejores rendimientos.

Inversión a Plazo

Pagaré un Día

Pagaré Plazo

CEDES

Fondos de Inversión

3) Financiar las Operaciones e Infraestructura

Emprender es crear valor sumando habilidades y esfuerzos; Bancomer es su mejor aliado en la ampliación de las empresas.

Tarjeta Empresarial

Tarjeta Versátil

Credipyme Clásico

Credipyme Productivo

4) Zona de Negocios

Negocios Bancomer Terra es un servicio basado en la plataforma de Internet, creado por la alianza de Bancomer y Terra, que se unen para brindar soluciones empresariales a la Pequeña y Mediana Empresa (Pymes), poniendo en sus manos la más amplia experiencia y la mejor tecnología para su Negocio. Al inscribirse a Negocios Bancomer Terra, usted tendrá acceso totalmente gratis a una serie de productos y servicios, así como la opción de contratar servicios adicionales a precios preferenciales. Estos productos y servicios, están distribuidos en 3 secciones dentro del portal.

Oficina Virtual

Centro de Negocios

Servicios Empresariales

5) Potenciar las Ventas y Mejorar la Administración

Paquete Comercio

Dispersión de Nómina Banca en Línea

6) Proteger su Negocio

Vida Segura Empresa

Auto Seguro Empresa

7) Tener Acceso a Cuentas

Banca en Línea para Negocios

Realiza todas tus operaciones bancarias desde cualquier computadora con acceso a Internet de la manera más segura y cómoda. Manejar las finanzas de tu negocio ahora será mucho más fácil porque en sólo un segundo podrás estar consultando tus saldos, traspasando dinero entre tus cuentas, pagando proveedores, realizando tus pagos de nómina y mucho más.

Línea Bancomer

Concentración Inmediata Empresarial

8) Sucursales Especiales en Negocios

4.2 NICHOS DE MERCADO

4.2.1 Tipo de Negocio

Es negocio comercial, se enfoca mas hacia comercio y servicios, es obvio que este banco comercial no oriente créditos hacia sectores que son más riesgosos como la agricultura o hacia proyectos de inversión a muy largo plazo como los de la industria, es ilógico ya que estos proyectos son los que desarrollan al país. Sin Vemos como van tomando importancia los créditos al sector gubernamental, y como tiene gran peso el crédito que tienen con FOBAPROA y el IPAB. Los créditos otorgados al consumo y ala vivienda se han visto en disminución constante.

4.3 EFICIENCIA DEL BANCO

4.3.1 Composición y Cambios en los Activos

La composición de los activos como rubros más importantes se data a la cartera de valores vigente, vencida, institucional y operativa. Los otros activos y cargos diferidos, además de los deudores por reporto, y deudores diversos.

4.3.2 Eficiencia Laboral

Podemos decir que la tendencia del banco se dirige hacia la eficiencia ya que en los últimos los movimientos en las tasas de crecimiento de las sucursales y el personal han llegado a ciertos ha ser negativo lo que significa cierre y despido de sucursales y personal, por lo que se le ha exigido mas al personal restante y se ha contratado personal “mas eficiente” en términos generales.

Se puede decir que la eficiencia se ha incrementado ya que como vemos en el cuadro de Eficiencia Laboral, los porcentajes dicen que se ha incrementado, esto puede ser por que a la vez se han incrementado los productos y servicios que ofrece el banco, por lo que se atrae más captación de recursos.

Como podemos ver en el cuadro de las tasas de crecimiento de la eficiencia laboral, los ingresos/personal se incrementaron de una manera considerable en el periodo de 1993 previo a la crisis bancaria de 1994, lo cual quiere decir, que en ese entonces se otorgaban gran cantidad de créditos, por lo que la eficiencia laboral n e ese periodo es considerable y para 1994 cae de una manera abrupta por la crisis, después se mantiene en un crecimiento muy discreto y constante, hasta el año 2000 debido a la desaceleración económica.

4.4 COMPETENCIA BANCARIA

4.4.1 Margen Financiero

El margen financiero con respecto al análisis por el monto se ve que tiene unos altibajos que se pueden decir cíclicos, pero cuando se analiza a través de los porcentajes de las tasas activas y pasivas observamos que la grafica de beneficio con la del margen financiero de porcentaje tiene el mismo comportamiento.

La grafica de beneficio nos dice que el diferencial entre la TIIE (que es la tasa de equilibrio interbancaria, la cual es una tasa que se otorgan los bancos, para prestarse entre ellos), y la tasa activa se mantiene muy discrepada, ya que la TIIE en este caso representa una tasa pasiva para le banco, entonces el benéfico para el periodo desde 1990-2001 es muy truncado, ya que tiene latos picos de benéfico en el año de 1993 debido a la gran otorgamiento de créditos y para 1994 se tiene una caída tremenda del beneficio debido al sobrecalentamiento del mercado, y de ahí la caída, en ese años de crisis, en 1998 se tiene otra caída de margen negativo lo cual podemos decir que se conjunto con el efecto Samba y Vodka pero se recupera para 1999, y de ahí una caída en pica da hasta el 2001 por la desaceleración económica.

Al parecer la fusión con BBV ha beneficiado en el aspecto de que ha permitido al banco capitalizarse mas rápido. Y De ahí que se haya reducido el diferencial negativo para el año 2000-2001.

4.5 NUEVAS ALIANZAS ESTRATEGICAS

Ante la evolución de las regulaciones en el Sistema Financiero Mexicano y la creciente demanda de servicios financieros en el mercado, GFBB se ha enfocado en consolidar su liderazgo en sus diferentes áreas de negocio, para lo cual ha desarrollado diversas alianzas estratégicas con empresas líderes en sus respectivos mercados tales como e-banking, e-commerce, telecomunicaciones y transferencias electrónicas de dinero, ofreciendo productos y servicios financieros competitivos.

Alianza con BBVA.

Telecomunicaciones.

Dinero Seguro.

Alianza con 724 Solutions, Inc.

Alianza con Telefónica.

Alianza con Heller Financial.

4.6 La Experiencia BBVA

En un entorno cada vez más competitivo es necesario buscar nuevas formas de diferenciación, que ofrezcan valor añadido a las cosas.

La experiencia BBVA busca dar respuesta a las necesidades para atraer y retener a los clientes de más valor y a los mejores profesionales.

Diferenciarse es la Clave para Generar un Crecimiento Rentable y Sostenido.

La diferencia entre compañías, entendida como ventaja competitiva no imitable, se centra cada vez más en los intangibles de las empresas (capital intelectual, cultura, marca y reputación corporativa).

En las empresas de servicios como BBVA, esto es aún más cierto, ya que la verdadera diferencia proviene de la que diariamente crean los propios empleados.

Son sus experiencias, aquéllas que son capaces de ofrecer a sus clientes con su asesoría y las soluciones a sus problemas, más allá de los productos que comercializan, lo que hace a BBVA diferente.

Los Intangibles

BBVA es consciente de la importancia estratégica de gestionar de forma integrada los intangibles más valiosos:

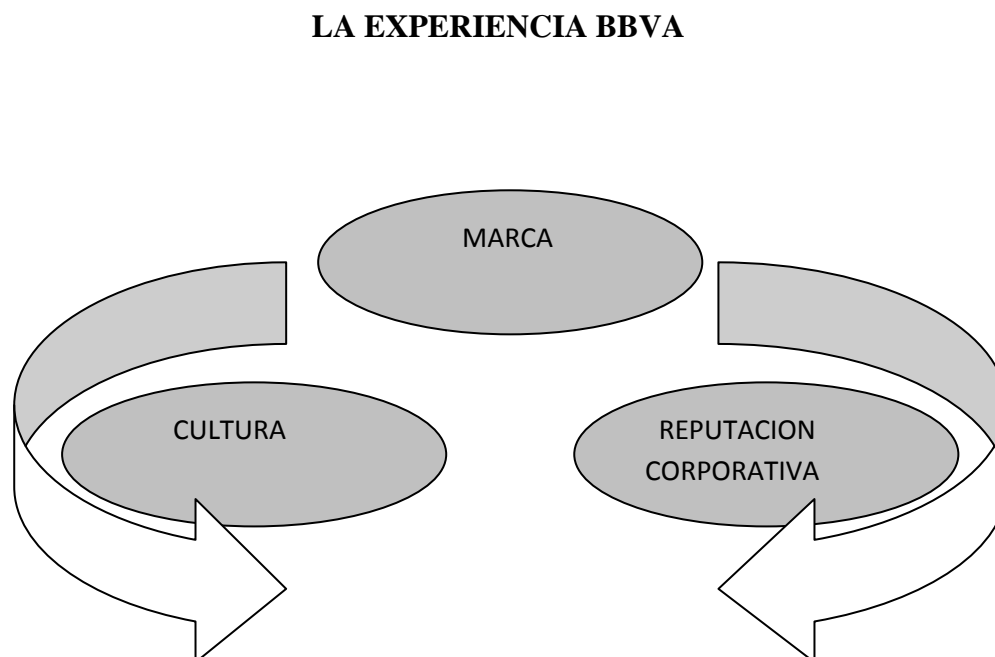


Figura # 2. Nos Muestra la Experiencia BBVA

El éxito del modelo BBVA, no sólo consiste en entender la importancia de los intangibles en la organización, sino en implementar planes concretos que pongan estos intangibles a trabajar al servicio de los objetivos corporativos.

Por otra parte la imagen comunica BBVA es el reflejo fiel de su identidad corporativa, que condensa la historia y el proyecto del futuro del grupo.

Es necesario trasladar esa imagen mediante los comportamientos y actitudes de todos, a todo lo que hace, dice y ofrece.

Si se mantiene a lo largo del tiempo, es el fortalecimiento de la reputación corporativa de BBVA.

En su mayor ventaja competitiva para construir el futuro.

La experiencia BBVA se puede visualizar como un iceberg, donde el 15 % de la superficie es lo que se ve y se siente con BBVA, la experiencia externa; lo que se dice, se hace y se ofrece. Es la comunicación, la publicidad, sucursales, soluciones, productos, actitudes y comportamientos.

La Cultura Corporativa

La parte inferior del iceberg, la experiencia interna, es lo que hace posible que la experiencia BBVA pueda existir, y sea generadora de negocio y cohesión interna. Los principios corporativos y los criterios operativos hacen que cada persona de BBVA sea creador de la experiencia BBVA con los grupos de interés.

La “Marca Experiencia” de BBVA

Entendida como la cohesión entre cultura e imagen, responde a la estrategia global del grupo y está directamente ligada a su propuesta de valor, aspiraciones, servicios y productos que ofrece, y a los grupos de interés con los que quiere establecer relaciones duraderas.

La “marca experiencia” es para BBVA uno de los activos de mayor valor; es una herramienta poderosa para atraer a los clientes de mayor valor para intensificar las relaciones con ello, es aquí donde reside el crecimiento rentable y sostenido.

La “marca experiencia” se articula entorno a dos dimensiones. Por un lado, la visión del grupo constituye el enfoque estratégico, y por el otro la idea creativa de marca, que la hace notoria y la comunica de una forma atractiva para todos.

La Idea Creativa de BBVA es Adelante, “adelante” es la Expresión de una Etapa que se Abre para Todos.

- ✓ Es la referencia para el desarrollo del tipo de servicio y asesoramiento que BBVA quiere dar a los clientes.
- ✓ Es una actitud y un compromiso por parte de todos.
- ✓ Es el lema a seguir a partir de ahora.
- ✓ Nuestra bandera.

La experiencia BBVA que todos los empleados BBVA hacen realidad, dará respuesta a esta exigencia para que BBVA permanezca hoy y en el futuro como una de las marcas más fuertes y con mejor reputación en el mercado.

4.7 CULTURA Y PRINCIPIOS

Una visión expresa un propósito de futuro, una ambición, a la vez que refuerza la identidad. La visión declara

4.8 LA GESTIÓN COMERCIAL

La figura # 3 nos muestra la gestión comercial requiere el compromiso de la totalidad del equipo humano.

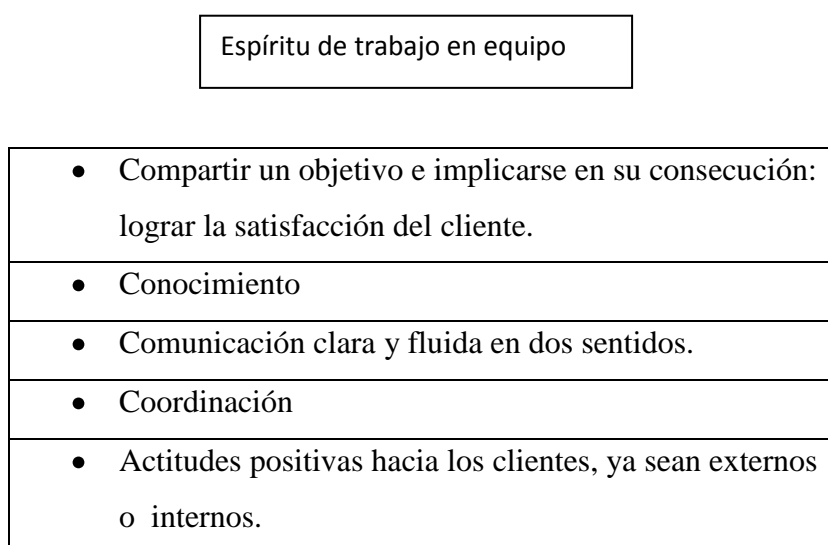


Figura # 3. La Imagen del Banco la Crean Todos sus Profesionales

Para conseguir la excelencia en el servicio se necesita:

- ✓ Colaboración de todo el equipo.
- ✓ Comunicación fluida en el equipo.

OBJETIVO

LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

LA GESTIÓN COMERCIAL

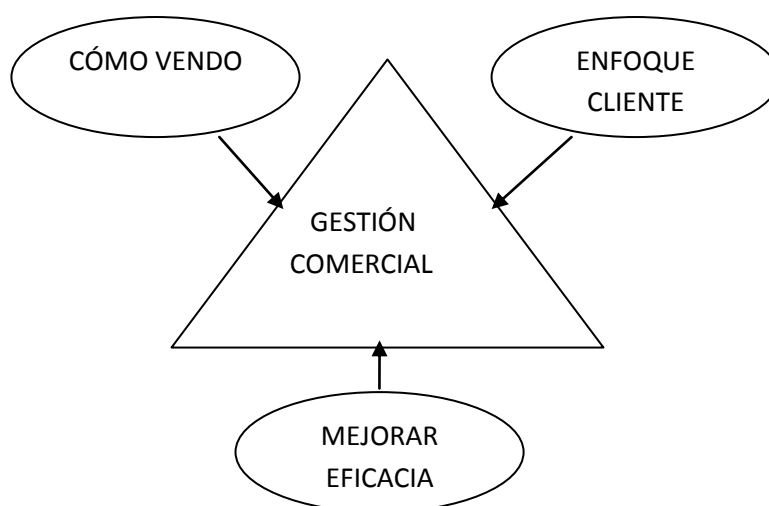


Figura # 4. Nos muestra la Gestión Comercial de Calidad es el Resultado de un Esfuerzo Colectivo

Si un eslabón se rompe...

- ✓ Sufre todo el servicio
- ✓ Sufre la satisfacción de los clientes.
- ✓ Abandono de clientes
- ✓ Sufre la rentabilidad
- ✓ Peligra el puesto de trabajo

VENTA SITUACIONAL

En la venta debemos ser flexibles y situacionales: según sea el estilo de compra del cliente, tendremos que adecuar nuestro estilo de venta como comerciales.

ESTILOS DE VENTA

- ✓ + Orientado hacia el cliente
- ✓ +Orientado a la solución de problemas del cliente
- ✓ Orientado a la técnica
- ✓ -Venta reactiva
- ✓ +Orientado al producto

TIPOLOGÍA DE CLIENTES

- ✓ + AFECTIVO Valoran las relaciones personales. Prudentes y cuidadosos. Necesitan garantías de seguridad.
- ✓ + ANALÍTICO Independientes y competitivos. Necesitan hechos concretos. Eligen entre varias opciones.
- ✓ - INTUITIVO Se guían por sus presentimientos. Directos y abiertos. Asumen riesgos y miran hacia el futuro.
- ✓ + TÉCNICO Prácticos y detallistas. Solicitan pruebas y evidencias. Buscan diferentes alternativas.

Cada cliente tiene un estilo de compra que determina sus comportamientos a la hora de realizar una transacción comercial.

SEGUIMIENTO

Detenemos a pensar si hemos obtenido los objetivos previstos.

“Si analizamos una entrevista, lo haremos mejor en la siguiente y, en definitiva tendremos más posibilidades de éxito”.

SEGUIMIENTO DE LA VENTA

El objetivo del seguimiento de la venta es asegurar una relación comercial a largo plazo con nuestros clientes.

Una vez terminada la venta son básicos tres principios:

- ✓ CUMPLIR LAS PROMESAS
- ✓ PRESTAR SERVICIO
- ✓ MANTENER LA CONFIANZA

CIERRE DE LA VENTA

PARA LLEGAR AL CIERRE

- ✓ Hacer una buena detección de necesidades.
- ✓ Exponer el producto adecuado.

CIERRE DE PRUEBA ¿Cuándo intentarlo?

- ✓ ¿El cliente nos plantea dudas de sobre situaciones que solo se producirán tras la compra?
 - ¿Qué documentación tendría que traer?
 - ¿Cuánto tiempo tardaría en tener una respuesta?
 - ¿Y cuando quiera vender estas acciones/fondo/ pagaré...?
- ✓ ¿El cliente manifiesta interés verbalmente?
- ✓ ¿El cliente manifiesta interés mediante su actitud?
 - A siente con la cabeza, su expresión se hace más receptiva, parece relajado y concentrado en lo que le decimos.

Volver a llamar al cliente

Comprobar si a tomado una decisión

Comprobar si necesita más información

Concertar una nueva entrevista.

CIERRE DE LA VENTA

REGLAS PARA LLEGAR AL COMPROMISO

- ✓ Hacer una buena detección de necesidades
- ✓ Exponer el producto adecuado
- ✓ Llegar al cierre con estos pasos
 1. Resumir
 2. Proponer una acción

Si obtenemos una respuesta afirmativa

- ✓ Reforzar la decisión
- ✓ Romper el hielo(crear clima distendido)

Si obtenemos una respuesta negativa

- ✓ Tratar como objeción
- ✓ Proponer una acción
- ✓ Despedida

“La obtención del compromiso debe ser la conclusión natural de la entrevista. No hay por que precipitarse si no hay por que temerlo”.

“Hay que estar atentos a las señales de compra que nos indican que el cliente ya está dispuesto”.

TÉCNICAS DE CIERRE

- ✓ ALTERNATIVA: Se ofrecen al cliente varias posibilidades.
- ✓ PRESUNCIÓN: Damos por hecho que se ha tomado una decisión favorable.
- ✓ URGENCIA: Hacemos sentir al cliente que es importante que se decida en el momento.

“Una técnica de cierre nunca puede reemplazar a una entrevista comercial bien hecha”.

TRATAMIENTO DE OBJECIONES

EL PROCESO DE TRATAMIENTO DE OBJECIONES

1.-ESCUCHAR

“Saber lo que le preocupa”

2.- ENTENDER

“Dar confianza al cliente evitar posiciones defensivas”

3.- RESPONDER

“Trasmitir conocimiento y seguridad”

4.-VERIFICAR

“Comprobar que el cliente esta conforme con la respuesta que le hemos dado”

TIPOS DE OBJECIONES

No todas las objeciones son iguales, por lo que no todas tendrían las mismas respuestas.

Si la objeción es por:

CONFUSIÓN: Se produce un malentendido

¿Qué debemos hacer? INFORMAR AL CLIENTE,
EXPLICAR LO QUE NO ESTA CLARO.

ESCEPTICISMO: “No me lo creo”

¿Qué debemos hacer? DAR PRUEBAS DE LO QUE
DECIMOS.

DESVENTAJA REAL.”Que debemos hacer” DEPENDERÁ DE LA
OBJECCIÓN PLANTEADA.

Si la objeción es un PUNTO DÉBIL DEL PRODUCTO

- ✓ Buscar un rasgo dentro del propio producto que supere la objeción, proponiendo una alternativa

- ✓ Destacar otras características del producto que minimicen la objeción.
- ✓ Convertir el punto débil en punto fuerte.
- ✓ Explicar la causa de la desventaja.

Si la objeción supone una DESVENTAJA RESPECTO A OTRO PRODUCTO:

- ✓ Comparar los dos productos de forma global.

Si la objeción supone una DESVENTAJA RESPECTO A LA COMPETENCIA:

- ✓ Visión global del producto y del servicio ofertado.

PRESENTACIÓN DE SOLUCIONES

EL ARGUMENTARIO DE LA PRESENTACIÓN.

CARACTERÍSTICAS, VENTAJAS, SOLUCIONES

OBJETIVO: INFORMAR PERSUADIENDO

PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO

1. Características técnicas: Lenguaje técnico
2. Ventajas: Lenguaje coloquial
3. Soluciones: Necesidades que cubre nuestro producto
- 4.

DETECCIÓN DE NECESIDADES

Nuestros clientes tienen dos tipos distintos de necesidades

1. Necesidades racionales: somos conscientes de ellas y las expresamos verbalmente.
2. Necesidades emocionales: no somos conscientes de ellas, no se expresan verbalmente.

¿Qué hacer para detectar necesidades?

1. Preguntar
2. Escuchar

3. Observar

OBJETIVO

Lograr que el cliente se sienta cómodo y relajado.

Para conseguirlo tendremos que seguir tres pasos:

1. Identificación
2. Crear clima
3. Establecer el objetivo de la entrevista.

PROCESO DE VENTAS

1. Inicio de la entrevista: Es fundamental pensar que queremos conseguir y cómo conseguirlo. La preparación incrementa las posibilidades de éxito y la reducción de posibles errores.
2. Exploración de necesidades: Captar su atención y despertar el interés supondrá que nos dedique o no su tiempo.
3. Presentación de soluciones: Es importante lograr un entendimiento mutuo en cuanto a las soluciones que presentamos.
4. Resolución de objeciones: Es imprescindible eliminar las posibles dudas u objeciones del cliente para afianzar el compromiso.
5. Cierre: Obtención del compromiso por parte del cliente.
6. Seguimiento acción comercial: Permite fomentar una relación con el cliente y extraer ideas para utilizar en el futuro.

LOS CLIENTES

EL CLIENTE DECIDE BÁSICAMENTE POR TRES FACTORES:

1. Producto: característica, precio y presentación.
2. Entorno: (Externo / Interno) limpieza, orden y luz.
3. Habilidades: Actitud y conocimientos de las personas que le atienden.

Los clientes deciden entre BBVA y otras entidades por estos factores.

SISTEMÁTICA DE GESTIÓN IMPLICA PLANIFICACIÓN Y PRO ACTIVIDAD

Gestionar pro activamente a cada cliente de la cartera al menos una vez al trimestre.

No hay que esperar a que el cliente preferente nos de a conocer sus necesidades, si no hay que anticiparlas.

- ✓ A través de las herramientas de gestión.
- ✓ A través de las visitas de los gestores.
- ✓ A través de los contactos periódicos en forma proactiva con estos clientes.

Incrementamos la fidelización de estos clientes.

Mantenemos actualizada su información.

Fortalecemos el vínculo entre el cliente y el banco.

EL ENFOQUE DIFERENTE SEGÚN SE TRATE DE PARTICULARES O EMPRESAS.

Se distinguen tanto en el conocimiento del cliente como en la forma de gestión.

CONOCIMIENTO DEL CLIENTE:

EMPRESAS:

- ✓ Posiciones BANCOMER
- ✓ Ventas
- ✓ Beneficios
- ✓ Instalaciones
- ✓ Empleados
- ✓ Proveedores /Clientes

PERSONAS FÍSICAS

- ✓ Posiciones BANCOMER
- ✓ Renta anual
- ✓ Profesión
- ✓ Estado civil

- ✓ Numero de hijos
- ✓ Etc.

TIPO DE GESTIÓN

EMPRESAS

- ✓ Gestión externa

PERSONAS FÍSICAS

- ✓ Habitualmente en la sucursal o teléfono

MODELO DE NEGOCIO

Nuestro modelo de negocio utiliza el conocimiento del cliente para optimizar nuestra capacidad de relación.

SEGMENTACIÓN DE BANCAS

Donde la BANCA COMERCIAL desempeña un papel especial:

- ✓ Tiene la responsabilidad del segmento de personas y negocios.
- ✓ Todos los clientes son de banca comercial cuando no existe una red especialista en el territorio.
- ✓ También es red de servicio para el resto de servicios.
- ✓ Gestión multicanal de los segmentos asignados.
- ✓ Sub segmentación a través del conocimiento del cliente

Banca comercial es la red básica en el modelo.

EL CLIENTE "EJE DEL NEGOCIO" Y EL GESTOR "BASE DE LA RELACIÓN"

Respuesta adecuada a las necesidades del cliente (en productos, servicios. Apoyos tecnológicos y canales de distribución).

- ✓ Desarrollar un marketing "one to one" basado en el valor actual y futuro del cliente.
- ✓ Gestionar la duración y vinculación del cliente de forma activa.
- ✓ Asignar gestores personales a los clientes más rentables.

ORGANIZACIÓN TERRITORIAL Y JERÁRQUICA

✓ Organizada TERRITORIALMENTE. Las diferencias geográficas determinan mercados con características diferentes que requieren de planteamientos específicos.

✓ Un modelo JERÁRQUICO de manera que:

Las acciones comerciales se trasladen con rapidez hasta nivel gestor.

Se establecen responsabilidades y niveles de reporte claros.

*la sucursal es la base de un modelo territorializado y jerárquico

DISTRIBUCIÓN MULTICANAL: ORGANIZADA CENTRALMENTE POR BCA.

COMERCIAL Y GESTIONADA DESDE LA SUCURSAL

✓ EL ÁREA CENTRAL es responsable de definir el segmento al que pertenece el cliente, de diseñar los productos/servicios y de definir a través de que canales se los hacemos llegar al cliente.

✓ EL GESTOR es responsable de conseguir la gestión más efectiva en el canal adecuado (educando y mostrando eficientemente su uso)

✓ LA SUCURSAL es el canal crítico en el modelo, con una gestión activa de la migración de canales.

RELACIÓN PRODUCTO, CANAL Y SEGMENTOS ES CLAVE PARA EL DESARROLLO DEL NEGOCIO

PRODUCTO: Desarrolla las propuestas de valor de servicio al cliente.

CANAL: La red es el eje de la interacción con el cliente y su centro de relación.

Los canales complementarios apoyan en transacciones y ventas mono producto.

SEGMENTO: Apoya al conocimiento del cliente para buscar profundizar la relación e incrementar las ventas.

BUSCANDO LA MAYOR EFICIENCIA, PARA RENTABILIZAR LOS RECURSOS
DESTINADOS AL SERVICIO DEL CLIENTE.

Hacia los canales complementarios se migran las operaciones que no sean rentables a través del canal sucursal.

Los canales alternos mantienen un catalogo de productos/ servicios específicos del canal para su venta directa.

Canales alternos optimizando la distribución de productos y servicios.

SINERGIAS DE DISTRIBUCIÓN APROVECHANDO LAS CAPACIDADES DEL
MIX DE CANALES

SUCURSALES

- ✓ Retiene, asegura y desarrolla clientes.
- ✓ Apoya la migración de las transacciones.
- ✓ Asesora al cliente en sus necesidades.
- ✓ Realiza venta cruzada.

Enfoque de desarrollo de clientes.

CANALES ALTERNOS

- ✓ Soportan operaciones de servicio.
- ✓ Venta de productos más sencillos.
- ✓ Ofrece servicio de “Conveniencia” al cliente.
- ✓ Reduce el costo de operación y libera a la red para la venta.

Enfoque de servicio, venta de productos y captación de clientela.

*Cada canal explotando sus ventajas.

SINERGIAS DE DISTRIBUCIÓN

Para aprovechar estas sinergias es preciso volcar la organización hacia el servicio al cliente.

- ✓ A medio plazo la mejor formula de retención del cliente es la satisfacción de sus necesidades a través de la vinculación.
- ✓ Este proceso debe partir de una cultura de pro actividad comercial.

1. Reforzando el componente de gestión a través de las sucursales.
2. Reduciendo su carga operativa y administrativa.

*El cliente como fuente de oportunidad.

CONOCIMIENTO DEL CLIENTE: QUE PERMITA UNA ACTUACIÓN INDIVIDUAL SOBRE EL CLIENTE

DESDE LA BASE DE DATOS

- ✓ Segmentación por usos financieros.
- ✓ Segmentación por usos de canales.
- ✓ Identificación de oportunidades de venta.
- ✓ Identificación de oportunidades par mejorar la “Rentabilidad”.

DESDE LA GESTIÓN:

- ✓ Con capacidad de asesoría.
- ✓ Con capacidad de venta.
- ✓ Con capacidad de gestión sobre el conjunto de variables (precio, riesgo y volumen).
- ✓ Conociendo de verdad al cliente y sus motivaciones.

*Actuación individual sobre el cliente.

PERSONALIZANDO LA GESTIÓN DE LOS MEJORES CLIENTES EN LA RED.

CLIENTES PERSONALIZADOS: Clientes con mayor valor con seguimiento de gestión individualizado en gestores específicos.

CLIENTES NO PERSONALIZADOS: Clientes menos rentables gestionados por un mix de canales, con ayuda de herramientas de gestión pero centrados en la red.

HERRAMIENTAS COMERCIALES: CONSTITUYEN UN FUERTE APOYO A LA GESTIÓN.

TECNOLOGÍ COMERCIAL:

- | | | |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ficha de gestor personal. ✓ Ficha de actividad comercial. <ul style="list-style-type: none"> 1. gestores comerciales. 2. acciones comerciales. ✓ Seguimiento de campañas. <ul style="list-style-type: none"> 1. Objetivos Comerciales y Campañas. ✓ Apoyo a la venta. <ul style="list-style-type: none"> 1. preventa 2. catalogo de productos. 3. fax | } | <p>Apoyo a la fuerza
de venta y
eficiencia de la
red</p> |
|---|---|--|

HERRAMIENTAS COMERCIALES

ESTAS HERRAMIENTAS PERMITEN MAXIMIZAR LA EFICIENCIA

- ✓ Convirtiendo la red en una autentica red de ventas.
 - 1. centralizando sus funciones administrativas y operativas.
 - 2. migrando el servicio hacia canales de menor costo.
- ✓ Maximizando el negocio a través de la segmentación real y del conocimiento del cliente.
- ✓ Constituyendo canales complementarios como efectiva red de ventas en los productos afines.
- ✓ Consolidando los procesos operativos del grupo economías de escala.

HERRAMIENTAS DE APOYO A LA GESTIÓN Y A LA DIRECCIÓN

DISEÑADAS PARA FACILITAR EL PROCESO.

HERRAMIENTAS DE DIRECCIÓN:

- ✓ Carteras
- ✓ Listado de mis clientes
- ✓ Objetivos comerciales y campañas

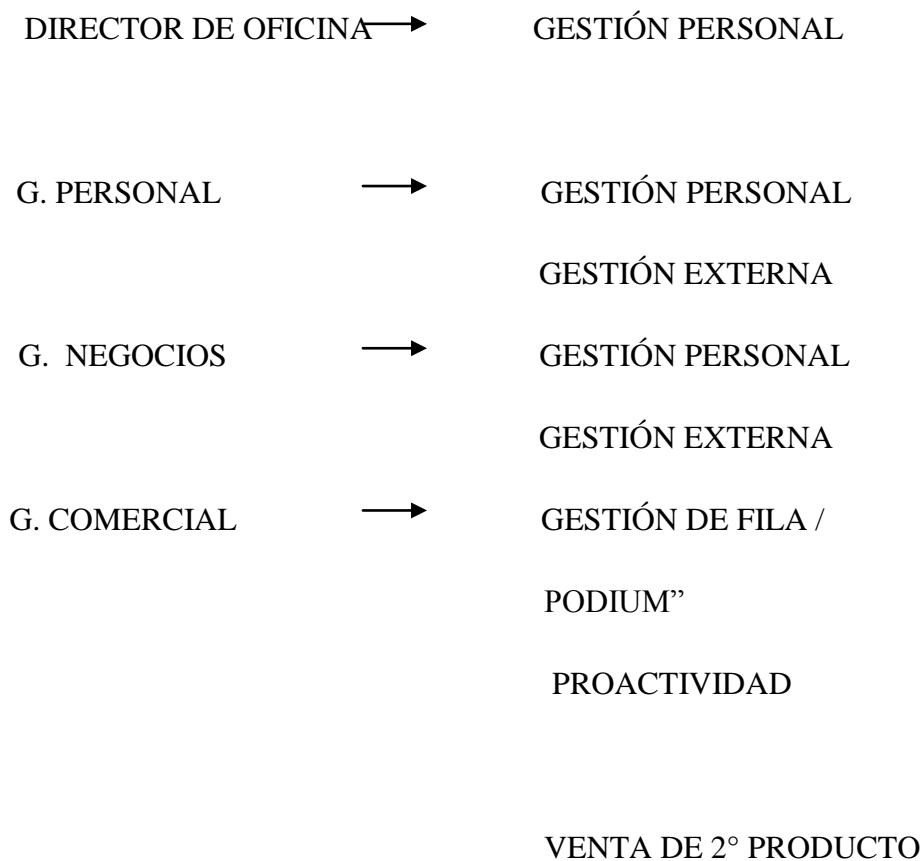
- ✓ Bolsas y agendas
- ✓ Balance y cuenta de resultados
- ✓ Cuadro de mando

HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

- ✓ Preventa
- ✓ Ficha de gestor personal
- ✓ Agenda de gestión
- ✓ Catalogo de productos
- ✓ Mis clientes
- ✓ Campañas
- ✓ Carteras

Herramientas manuales y automáticas.

ESQUEMAS DE GESTIÓN EN LA OFICINA



DATOS MÍNIMOS A INFORMAR/ CAPTURAR EN TERMINAL FIANANCIERA

Contar con la información completa y correcta de nuestros clientes personas físicas: Patrimoniales, Preferentes y Bancario, que nos permita tener un conocimiento de los mismos y apoye:

1. La labor de venta a través de la definición de mejores ofertas de productos, servicios y campañas de acuerdo al perfil y comportamiento del cliente.
2. El prestar un servicio integral en cualquier canal del banco con el que el cliente tenga contacto: sucursal gestora y no gestora, línea Bancomer, etc.
3. El envío de estados de cuenta, tarjetas, campañas, con oportunidad y eficiencia.
4. Generar mayor confianza al cliente en el momento de atención, ya que lo conocemos mejor.
5. La actualización de información al cliente y anexar copia de comprobante de domicilio e identificación te ayudara a cumplir tu meta de actualización de expedientes.

Para cumplir con los objetivos anteriormente planteados, estamos iniciando un esfuerzo permanente con distintas acciones, entre las cuales tenemos:

- ✓ Información completa desde la contratación de clientes nuevos.
- ✓ Actualización de datos para clientes existentes en la base.
- ✓ Complemento y actualización de datos básicos para clientes existentes y sin contacto con el banco.

Para dar de alta o actualizar los datos de clientes patrimoniales o preferentes es importante recabar la información de todas las pantallas de datos:

1. Datos básicos obligatorios.
2. Datos básicos complementarios.
3. datos familiares.
4. Datos patrimoniales.
5. Datos profesionales.
6. Datos complementarios financieros.

Para clientes de segmento masa debes registrar los datos de las pantallas:

1. Datos básicos obligatorios.
2. Datos básicos complementarios.

Desde el alta del cliente en personas o al contratar un producto nuevo puedes complementar todos los datos del cliente, para ahorrar retrabados posteriores por falta o baja calidad de la información.

Es importante que antes de dar de alta un producto/ servicio nuevo, verifica siempre si el cliente ya tiene alguna relación con el banco, y en caso positivo, agregar la cuenta al mismo número de cliente.

¿Cómo busco en el sistema a un cliente?

Cuando contratas un producto/ servicio o deseas consultar o actualizar información del cliente, puedes utilizar alguna de las siguientes opciones:

- ✓ RFC o número de su identificación.
- ✓ Nombre completo de la persona (nombre(s), apellido paterno, apellido materno).

1.-Actualización de datos básicos obligatorios en operación central.

El sistema no permite actualizar los siguientes campos. Deberás enviar por SURA a operación central con la documentación necesaria a fin de realizar la actualización solicitada:

CAMBIO SOLICITADO

Nombre del cliente

RFC / homoclave

Nacionalidad

Sector

DOCUMENTO SOPORTE

Copia de identificación oficial

2.-Actualización de domicilios básicos y alternativos

Debes acceder por el número de cuneta y efectuar los siguientes pasos:

1. Sombrear el nombre del titular.
2. Revisar todos los domicilios básicos y alternativos para corregir y/o borrar duplicidades.
3. en “titular correspondencia” teclear 000 para actualizar el domicilio básico y 001 para el alternativo.

Deberás actualizar los datos conforme a la solicitud de la pantalla:

- ✓ tipo de vialidad
- ✓ número interior
- ✓ estado
- ✓ país de residencia
- ✓ tipo
- ✓ calle
- ✓ código postal
- ✓ entre calles
- ✓ asentamiento
- ✓ clave lada
- ✓ número exterior
- ✓ colonia
- ✓ delegación, municipio, población
- ✓ número
- ✓ teléfono extensión

4.-Otra información importante del cliente

Es muy importante que recabes como mínimo, los datos que a continuación te enlistamos ya que nos ayudan a conocer con más profundidad a cada cliente y poder desarrollar ofertas comerciales cada vez más cercanas a sus necesidades y perfil.

DATOS FAMILIARES:

- ✓ Número de dependientes.

- ✓ Número de hijos
- ✓ Fecha de nacimiento de hijo mayor.

DATOS PATRIMONIALES:

- ✓ Número de autos que posee
- ✓ Fuente principal de ingresos
- ✓ Ingresos mensuales

DATOS PROFESIONALES:

- ✓ Preparación académica
- ✓ Tipo de empleo
- ✓ Fecha de alta en empleo actual
- ✓ Puesto

DATOS FINANCIEROS

- ✓ Banco donde tiene sus principales ahorros / inversiones
- ✓ Banco donde tiene sus principales créditos
- ✓ Propensión al ahorro

MANUAL DE CÍRCULOS DE CALIDAD

5.1 INTRODUCCIÓN

La Empresa BBVA BANCOMER reconoce su responsabilidad como proveedor de servicios de calidad. Para este fin, La Empresa ha desarrollado un sistema de gestión de la calidad documentado. El sistema de calidad cumple con el estándar internacional ISO 9001:2000, Sistemas y Requisitos para la gestión de la Calidad.

El propósito de este manual es brindar evidencia integral a todos los clientes, proveedores y empleados sobre los controles específicos están implementados para asegurar la calidad del producto/servicio. Este manual también rige la creación de documentos relacionados con la calidad. Será revisado, según sea necesario, para que refleje el sistema de calidad actualmente en uso. Se expide basándose en copias controladas para todas las funciones internas que son afectadas por el sistema de calidad y en copias no controladas para clientes y proveedores. Puede expedirse sobre copias controladas a solicitud del cliente.

5.2 DECLARACIÓN DE LA POLÍTICA DE CALIDAD

La Empresa BBVA BANCOMER acepta la responsabilidad para la completa satisfacción de sus clientes. Ejercemos esta responsabilidad a través del entrenamiento adecuado de nuestros empleados, adherencia a los procedimientos probados, compromiso total para cumplir y exceder los requisitos del cliente y manteniendo una cultura de la empresa que fomenta la mejora continua. Nuestro objetivo es proporcionar productos/servicio sin defectos a tiempo, siempre.

5.2.1 CONTROL DE DOCUMENTOS

La Empresa identifica y controla los documentos requeridos por el sistema de calidad de acuerdo al Procedimiento de Control de Documentos. Este asegura que los documentos:

- a) Se revisen y aprueben en cuanto a su adecuación antes de su publicación;
- b) Se actualicen, revisen y aprueben para volver a publicarse según sea necesario;

- c) Se identifiquen con su estado de revisión actual;
- d) Que estén disponibles en el punto de uso;
- e) Que estén legibles, de fácil identificación y recuperables;
- f) De origen externo estén identificados y que se gestione su distribución;
- g) Que están obsoletos no se usen de forma no planeada y que se identifiquen fácilmente en caso que se retengan para cualquier propósito.

Los documentos definidos como registros de calidad se manejan según el Procedimiento de Control de Registros de Calidad de Calidad.

5.3 RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

5.4 COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN

La dirección de la Empresa brinda su compromiso para el desarrollo, implementación y mejora continua del sistema de calidad al:

- a) Comunicar a la organización la importancia de conocer al cliente, requisitos regulatorios y legales;
- b) Establecer y documentar la política de calidad y los objetivos de calidad según lo descrito en el Procedimiento de Revisión de la Dirección;
- c) Conducir las revisiones de la dirección según lo descrito en el Procedimiento de Revisión de la Dirección;
- d) Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios.

5.5 PLANEACIÓN

5.5.1 Objetivos de Calidad

La dirección de la Empresa establece anualmente iniciativas principales que incluyen objetivos de calidad. Los objetivos se establecen por medio del Procedimiento de Revisión de la Dirección y se comunica a todos los niveles de la organización para usarse en establecer cada objetivo principal anual de cada función y empleado. Los objetivos de calidad son medibles, incluyen indicadores de desempeño del negocio que reflejan los requisitos de productos/servicios y son consistentes con la política de calidad, incluyendo el compromiso de mejora continua. El uso de objetivos de calidad para facilitar la mejora continua se explica en el Procedimiento de Mejora Continua.

5.5.2 Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad

La dirección de la Empresa asegura que el sistema de gestión de la calidad se ejecuta con el propósito de cumplir con los requisitos proporcionados en la Sección 5.4.1, así como los objetivos de calidad. La Planificación de la Calidad incluye:

- a) los procesos del sistema de calidad, incluyendo las exclusiones permisibles;
- b) los recursos necesarios;
- c) mejora continua del sistema de calidad.

5.6 REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

5.7 PLANEACIÓN DE LA REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

La Empresa ha establecido y mantiene un Procedimiento de Planeación de la Realización del Producto para asegurar que los procesos y subprocesos se lleven a cabo bajo condiciones controladas. La planeación de los procesos de realización es consistente con los otros requisitos del sistema de calidad de la organización. Los planes para la realización del producto determinan lo siguiente:

- a) los objetivos de calidad para el producto, proyecto o contrato;

- b) la necesidad de establecer procesos y documentación, y proporcionar recursos, infraestructura y el ambiente laboral necesario para producir productos conformes;
- c) las actividades de verificación y validación y el criterio para la determinación del producto aceptable;
- d) los registros que son necesarios para proporcionar evidencia sobre que los procesos y el producto resultante están conformes a los requisitos especificados.

5.8 MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

5.8.1 GENERALIDADES

Se planean las actividades de medición y análisis que son necesarias para asegurar la calidad del producto y contribuir a la mejora continua y se usan las técnicas estadísticas definidas para analizar los datos de medición.

5.8.2 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN

5.8.3 Satisfacción del Cliente

Una de las medidas principales del desempeño del sistema de calidad de la Empresa es la información obtenida en la satisfacción del cliente. Los métodos para obtener y usar los datos de la satisfacción del cliente se documentan en el Procedimiento de Satisfacción del Cliente.

Procedimiento de Compras

1 Calificación de Proveedores:

El Gerente de Calidad y el Gerente de Compras son responsables de calificar y monitorear a los proveedores.

2 Selección en Planta:

El Gerente de Calidad es responsable de dirigir la Selección en Planta de los proveedores potenciales. La selección en Planta también puede ser realizada por un

equipo. El área de calidad es responsable de informar todos los resultados. La Selección en Planta es una investigación en planta de la estructura de gestión y todas las operaciones comerciales del proveedor. La Selección en Planta se realiza mediante el uso del formulario de Auto-evaluación del Proveedor.

3 Categorización y clasificación de proveedores:

Se monitorea continuamente la calidad y la realización de entregas de todos los proveedores por medio de un sistema de categorización de desempeño y se distribuye un informe mensual de desempeño de proveedores a todos los sectores involucrados. Se solicita a aquellos proveedores cuyo desempeño no es satisfactorio que implementen acciones correctivas y presenten una respuesta por escrito. Serán retirados de la Lista de Proveedores Aprobados y se discontinuará el uso de aquellos proveedores cuyo desempeño sea no satisfactorio y no demuestren signos de mejora.

4 Datos de compra:

El Gerente de Compras confecciona todos los documentos relativos a compras. La documentación describe en forma clara los productos/servicios ordenados. En ella se incluye la identificación precisa de los productos/servicios, referencia a estándares aplicables y otros datos técnicos relevantes, se especifican los requisitos de calidad y cumplimiento y cuando corresponde, los requisitos de calificación del personal. El Gerente Técnico revisa y aprueba el contenido técnico de los documentos de compras antes de liberarlos.

5 Resolución de conflictos en materia de calidad:

El Gerente de Calidad y el Gerente de Compras tienen la responsabilidad y autoridad para resolver todos los conflictos con proveedores relativos a la calidad de sus productos/servicios o cuestiones tales como métodos de inspección y ensayo. Se mantendrán canales abiertos de comunicación con todos los proveedores autorizados con el objeto de brindar soluciones rápidas a los conflictos en materia de calidad. En el supuesto en que el Gerente de Calidad y el Gerente de Compras no puedan resolver un conflicto, solicitarán la ayuda del Gerente Técnico. Se documentan los conflictos referentes al rechazo de productos/servicios de proveedores

5.9 Actividades de un Círculo de Calidad

Fundamentalmente el Círculo de Calidad es un grupo solucionador de problemas. El proceso de solución de problemas se convierte en una secuencia integrada de acciones y empleo de técnicas. Para solucionar dichos problemas hay que pasar por unas etapas:

- Identificar una lista de posibles problemas a tratar. Se suele emplear la técnica de "brainstorming" para obtener un listado lo suficientemente amplio que permita dar una visión ajustada del estado actual del área de trabajo.
- Seleccionar un problema a resolver. De la lista previamente elaborada el Círculo elige un problema que tratará de solucionar; se puede comenzar reduciendo la lista previa llegando a un consenso sobre los problemas más importantes. La evaluación de los problemas muchas veces requiere que previamente se realice una recogida y análisis de información y el empleo de algunas técnicas como el análisis de Pareto.
- Clarificar el problema. Se trata de que todos los miembros comprendan por igual el significado e implicaciones del problema seleccionado. Con tal fin puede ser útil responder a cuál es el problema, y dónde y cuándo se produce.
- Identificar y evaluar causas. Hay que atacar al origen de éste; dirigido a eliminar la causa que lo producía. Las posibles causas se organizan en un diagrama causa-efecto. Esta técnica permite ver gráficamente de qué modo y desde qué área del trabajo pueden actuar las posibles causas. Para evaluar la probabilidad de que una de éstas sea la responsable del problema se necesitará información adicional. Toda esta información ayudará al Círculo a llegar a un consenso sobre cuál es la causa más probable del problema.
- Identificar y evaluar soluciones. El Círculo tratará de confeccionar un listado de soluciones potenciales que, posteriormente, serán evaluadas por el grupo en función de determinados criterios.
- Decidir una solución. Con todos los datos disponibles, el Círculo inicia una discusión para llegar a un consenso sobre qué solución parece en principio mejor que las demás.

- Desarrollar un plan de implantación de la solución. Este plan debe explicar cómo será ejecutada la solución elegida.
- Presentar el plan a la dirección. Es recomendable incluir un cálculo aproximado de los beneficios que se esperan conseguir con el plan propuesto.
- Implantar el plan. Si la dirección aprueba el plan presentado, los miembros del Círculo se responsabilizarán de su implantación en su área de trabajo.
- Evaluar los resultados de la solución propuesta. Desde su implantación el Círculo recoge y analiza información sobre los resultados que el plan de implantación de la solución depara. No se trata de averiguar si a corto plazo la solución funciona, sino que es conveniente realizar un seguimiento a largo plazo de sus efectos.
- Optimizar los resultados de la solución. No se trata de únicamente de solucionar problemas, sino de prever su ocurrencia en zonas que aún no los han sufrido.
- Vuelta a identificar una lista de problemas. Con la solución de un problema previo se da paso a un nuevo ciclo de actividades encaminadas hacia el mismo fin.
- Los beneficios que aportan los Círculos de Calidad

Los Círculos de Calidad generan en las personas un sentimiento de satisfacción y pueden proporcionarles el reconocimiento de sus logros. Estos se deben a tres razones:

- Una mayor conciencia del trabajo en equipo.
- En aumento en la participación de los individuos.
- Mejoras en el modo de realizar tareas y, por lo tanto, el aumento de la calidad.

El fomento del espíritu de equipo mediante los Círculos de Calidad pueden tener un efecto extraordinario en el ambiente de toda la organización.

La comunicación también mejora enormemente con los Círculos de Calidad. Naturalmente la comunicación entre ambos miembros del grupo mejora, pero también se beneficia la comunicación horizontal entre círculos dedicados a campos de trabajo diferentes y la comunicación vertical entre la fábrica y la dirección.

Al nivel de trabajadores, los Círculos de Calidad pueden juntar a personas que, aunque hayan estado trabajando en la misma rama, apenas se hayan llegado a conocer; con la ayuda del Círculo, no sólo discuten cosas juntos, sino que también obran de común acuerdo.

Y en cuanto a la comunicación vertical, los Círculos de Calidad hacen una gran aportación a favor de la compensación por parte de la dirección del propio personal. Los directores quedan muchas veces sorprendidos ante el entusiasmo y conocimientos de sus empleados, y los empleados disfrutan de la oportunidad de emplear sus capacidades y ver que se hace buen uso de ellas.

Los elementos decisivos para el éxito de los círculos de calidad son:

- La participación voluntaria
- La formación de los miembros en:
 - Análisis estadístico.
 - Dinámicas de grupo.
 - Técnicas de resolución de problemas.
- La elección libre de los temas a tratar por los miembros del grupo, sin imposición jerárquica que ahogue la colaboración creativa del grupo.
- Las reuniones deben celebrarse regularmente en tiempo pagado por la empresa, y que ésta asuma el coste de la puesta en marcha.
- Condiciones para la puesta en marcha de los Círculos de Calidad
- Apoyo en la dirección.- Cuando se instaura cualquier sistema de comunicación, la cooperación sincera y completa de la dirección es fundamental. Aunque no participe directamente en los Círculos, la dirección tiene un papel importante que desempeñar. Es preciso persuadir a los directores no sólo de que se invierta dinero y el tiempo, sino que se comprometan personalmente a apoyar el programa. Tienen que quedar convencidos

de que los círculos van a producir un efecto generoso en el ambiente de la organización y en la actitud de la gente.

- Nombrar, formar y determinar las funciones del coordinador general de los Círculos de Calidad, que pueda ser un staff de dirección. De él dependerá la buena marcha de los Círculos de Calidad. Puede ser una persona o un gabinete coordinador externo, con las funciones de:

- Preparar el clima.
- Seguimiento de los Círculos, asesorarles y optimizar los resultados.
- Obtener consejos y sugerencias de otras áreas o departamentos.
- Seleccionar los miembros.
- Formar los líderes en técnicas de:
 - ✓ Recogida de datos.
 - ✓ Análisis estadístico.
 - ✓ Técnicas de resolución de problemas.
 - ✓ Dinámicas de grupo.

- Organización de los Círculos de Calidad.- Se tienen que formar a los líderes en las características, técnicas y metodología de los Círculos de Calidad. Estas personas deben ser líderes que destaquen. La formación es esencial, y consiste en encontrar modos de preparación para los empleados en la identificación de problemas y enseñarles a organizar sus ideas y a tener en cuenta las posibles dificultades técnicas y las alternativas con el fin de llevar sus ideas a la práctica. Deben prepararse a cada jefe para que forme y dirija un Círculo de Calidad de su propia rama. Otras cuestiones que deben incluir la formación de los jefes son la capacidad de enfocar las reuniones de un modo eficaz y las mejores maneras de hacer exposiciones ante la dirección de modo que las propuestas del círculo cuenten con una mayor probabilidad de ser aceptadas. La preparación debe comprender una introducción detallada a los Círculos de Calidad, información acerca de las técnicas necesarias para organizarlos y ejemplos de

dificultades prácticas que pueden surgir en el momento de llevar a la práctica el proyecto.

Otras condiciones de los Círculos de trabajo necesarias pueden ser:

- La Participación voluntaria.- El trabajador debe involucrarse libre y decididamente.
- Formación.- El reciclaje de las personas debe ser continuo y nunca rutinario. La formación no sólo debe enriquecer al trabajador, sino, en esencia al ser humano en su plenitud ya que el conocimiento es una de las necesidades y motivaciones básicas de todo individuo.
- Trabajo en grupo.- El espíritu de equipo favorece una sana competencia entre los distintos Círculos, y ésta se traduce en una superación constante tanto en las ideas como en las soluciones aportadas.
- Grupo democrático.- Debe elegirse democráticamente a un líder.
- Respeto al compañero.- Méritos colectivos y nunca individuales. Las ideas y mejoras surgidas como fruto del trabajo de los Círculos son patrimonio del equipo, y no de un individuo aislado.
- Grupo reducido.- Funcionan mejor aquellos Círculos compuestos por pocos individuos.
- Reuniones cortas y en tiempo de trabajo.
- Respetar el horario, una vez fijado éste.
- Reconocimiento explícito y formal, por parte de la empresa.
- Apoyo de la alta dirección

CONCLUSIONES

En la actualidad las empresas requieren de directivos con mayor liderazgo para lograr el éxito de la organización, los líderes tendrán que ser mas accesibles y estar mas envueltos en el área productiva, mas abiertos a escuchar a los empleados. El papel de un líder dentro de la empresa es crear un sistema de toma de decisiones y guiarlo en beneficio de la organización. La tarea mas difícil de un directivo líder es convencer al personal que el cambio es y siempre será necesario, y romper con esquemas obsoletos que no han brindado los logros que se han buscado, es por eso que se pretende implantar esta herramienta de círculos de calidad en la empresa bbva bancomer, para generar una forma de trabajo mas productiva.

Se cumplió el objetivo de este trabajo que fue desarrollar una estrategia que permita un aumento en la productividad de la institución "BBVA BANCOMER".

Para esto fue necesario un estudio de la problemática que se presenta en dicha institución, una vez determinadas concretamente las causas generadoras de problemas se analizaron a fondo a fin de buscar propuestas factibles y rentables pero que generaran beneficios significativos. La base de de este proyecto fue la aplicación de un estudio de círculos de calidad y otras técnicas de calidad.

Los círculos de calidad no son una fórmula mágica que va a resolver todos los problemas existentes dentro de una institución, pero proporciona herramientas necesarias para eliminar gran parte de ellos, como los problemas de productividad en los cuales podemos elevarlos . Los resultados no son inmediatos, toma cierto tiempo, aunque al final se tendrán excelentes resultados.

Para que un Círculo de calidad o alguna otra técnica de calidad funcionen como debe ser no sólo es necesaria la colaboración de todos los participantes sino que el facilitador debe ser una persona capaz de enfrentar problemas y además poder resolverlos.

Finalmente se concluye que el ser humano es la parte medular de toda institución, ya que sin su participación los resultados que se obtengan no serán excelentes. Sin embargo para lograr esos resultados es necesario que quien dirige una organización muestre una actitud humanista capaz de desarrollar las potencialidades de los integrantes de la misma. Por lo tanto la Calidad es el resultado de la actitud y el esfuerzo humano para su propia satisfacción.

GLOSARIO

A

Aforismo: Sentencia breve y doctrinal que se propone como regla en alguna ciencia.

C

Calidad: Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor. Término que encierra un sinónimo de garantía y seguridad al momento de adquirir un producto o un servicio, la calidad es vital para él.

Calidad en el Servicio: Satisfacer, de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por la que se nos contrato. La calidad se logra a través de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que entregamos. El grado de satisfacción que experimenta el cliente por todas las acciones en las que consiste el mantenimiento en sus diferentes niveles y alcances.

Círculos de Calidad: Es un grupo pequeño que desarrolla actividades de control de calidad voluntariamente dentro de un mismo taller. Este pequeño grupo lleva a cabo continuamente, como parte de las actividades de control de calidad en toda la empresa, autodesarrollo y desarrollo, mutuo control y mejoramiento dentro del taller, utilizando técnicas de control de calidad con participación de todos los miembros.

Corrillos: Son pequeños subgrupos en los que nos dividimos para poder estar mejor coordinados

E

Empresa: Organismo social integrado por elementos humanos, técnicos y materiales cuyo objetivo natural y principal es la obtención de utilidades, o bien, la prestación de servicios a la comunidad, coordinados por un administrador que toma decisiones en forma oportuna para la consecución de los objetivos para los que fueron creadas. Para cumplir con este objetivo la empresa combina naturaleza y capital.

Estrategia: Es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

Evaluar: Una instancia de valoración. Es comparar el resultado obtenido con el resultado esperado, para establecer razonablemente el valor de un proceso o un método, de una hipótesis o teoría, de la acción de una persona o un equipo.

G

Gestión: Pretende transferir el conocimiento y experiencia existente entre sus miembros, de modo que pueda ser utilizado como un recurso disponible para otros en la organización.

Globalización: Es un proceso fundamentalmente económico que consiste en la creciente integración de las distintas economías nacionales en una única economía de mercado mundial.

J

JUSE: Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros. Ésta se da a la tarea de desarrollar y difundir las ideas del Control de Calidad en todo el país.

L

Líder: Es una persona que tiene la capacidad de establecer metas y objetivos. Para dirigir un grupo, hay que saber a dónde llevarlo. Sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente. Las metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo. De nada sirve establecer objetivos que no se pueden cumplir.

Lluvia de Ideas: También denominada tormenta de ideas, es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado. La lluvia de ideas es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado.

M

Mercadotecnia Relacional (MR): Implica un conjunto de actividades orientadas a la tarea de interactuar con los clientes, que debe diseñarse, gestionarse y evaluarse entendiendo con claridad sus objetivos: Satisfacción del cliente y eficiencia operacional por medio del recurso humano.

Multivotacional: En ocasiones se cuenta con una lista de ideas, o de datos verbales en general, bastante numerosa que es preciso reducir para centrar los esfuerzos en unos pocos, los que sean considerados por los miembros del equipo como los más importantes. En estos casos puede ser de ayuda la votación múltiple, que podemos definir como un sistema estructurado de series de votación: la multivotación (o votación múltiple).

O

Optimizar: Es empleada para que una tarea se realice más rápidamente. Pero este no siempre es el caso; por ejemplo, en determinados casos lo más importante es que se consuma menos memoria, por lo tanto, se deben crear programas más lentos, pero que estén optimizados con respecto la memoria

P

Panel: Es una reunión de un grupo de expertos para abordar un tema determinado. Los expositores proporcionan distintos ángulos del tema. El público tiene derecho a realizar preguntas. Cuando los expositores debaten entre sí diferentes puntos de vista sobre el tema en cuestión, se convierte el panel en una Mesa Redonda. Lo único que en la mesa redonda todo el mundo está al mismo nivel en un panel no, pues los expertos son más especializados que los observadores. Luego entonces la mesa redonda inevitablemente incluye discusiones y polémicas.

Problema: Es una determinada cuestión o asunto que requiere una solución.

Producto: Es un conjunto de características y atributos tangibles (forma, tamaño, color...) e intangibles (marca, imagen de empresa, servicio...) que el comprador acepta, en principio, como algo que va a satisfacer sus necesidades.

Q

QFD Despliegue de la Función de Calidad: Colabora en el equipo interfuncional de marketing, R&D (investigación y desarrollo), fabricación y ventas, ayudándolos a centrarse en el desarrollo de productos. Brinda procedimientos y procesos para mejorar la comunicación centrándose en el lenguaje del cliente.

S

Servicio: Es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible. Para llevar a cabo un servicio son necesarias las bases fundamentales, es decir los principios del servicio, los cuales pueden servir de guía para adiestrar o capacitar a los empleados encargados de esta vital actividad, así como proporcionar orientación de cómo mejorar. Estas bases son los principios del servicio, los cuales se dividen en principios básicos del servicio y principios del servicio al cliente

T

Técnicas: Es un procedimiento o conjunto de estos, (reglas, normas o protocolos), que tienen como objetivo obtener un resultado determinado, ya sea en el campo de la ciencia, de la tecnología, del arte, de la educación o en cualquier otra actividad

Tecnología: Es el conjunto de habilidades que permiten construir objetos y máquinas para adaptar el medio y satisfacer nuestras necesidades.

TGN Técnica de Grupo Nominal: Llevar a los miembros del equipo a un compromiso con las decisiones, a través de un sistema de participación igualitaria en el proceso de toma de decisiones

BIBLIOGRAFÍA

1. Pérez Trejo Etna, Técnicas Fundamentales para la Implementación de Círculos de Calidad en una Organización. Monografía 1993.
2. Barra, Ralph, Círculos de Calidad en Operación. Mc GRAW-HILL. 1987.
3. Crosby, Philip. La Calidad No Cuesta. Continental. México. 1992.
4. Cam, Carmen. Tesis " Implementación de los Círculos de Calidad en La Clínica Alberto Sabogal Sologuren de Essalud " . UNMSM . 1998.
5. Freire, José. Alcover, Roberto; Zabala, Ignacio; Rivera, Joaquín: "La Nueva ISO 9000:2000"; Fundación Confemetal; Madrid, España, 2001.
6. Senlle, Andres; Stoll Guillermo: Calidad Total y Normalización; ISO 9000. Gestión 2000, 2da Edición. 1994.
7. Labocheix, Vincet. Tratado De La Calidad Total, Tomo I. Limusa. 1997.
8. Labocheix, Vincet. Tratado De La Calidad Total, Tomo II. Limusa. 1997.
9. Kasuga, Hermelinda. Círculos de Calidad. Editorial Grad. México. 1995.

CIBERGRAFÍA.

1. www.apuntes de principios y modelos de calidad.com
2. www. la banca electrónica y empresas ejecutivos finanzas.com/html
3. www.bankingtech.com/online/features/2000/july.html
4. www.aiteco.com/herramie.htm
5. www.qsinnovations.com **Manual de Calidad ISO 9001 procedimientos y formas**
6. www. bancomer.com.mx