

**UNIDAD IZTAPALAPA**

**CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION  
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA**

**“ PROCESO DE CALIDAD TOTAL  
EN AMERICAN EXPRESS “**

**ELABORADO POR:**

**CARABANTES CAMPOS LILLIAN DAMARIZ  
✓ MORENO GONZALEZ JOSE ROBERTO  
✓ ORTIZ GONZALEZ ROBERTO ISRAEL**

**ASESOR: MTRO. PEDRO SOLIS**

**MEXICO, D.F., A SEPTIEMBRE DE 1996**

**INDICE****PAGINA**

<b>INTRODUCCION</b>	<b>6</b>
<b>CAPITULO I</b>	
<b>ANALISIS DE LA ESTRUCTURA DEL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO.</b>	<b>9</b>
<b>1.1 ANTES DE LA CRISIS DE 1994.</b>	<b>10</b>
Autoridades.	10
Agrupación Institucional.	11
Reformas estructurales.	13
Reformas financieras y legales.	15
Desincorporación bancaria.	16
Apertura del sistema financiero.	17
<b>1.2 CAUSAS DE LA CRISIS DE DICIEMBRE DE 1994.</b>	<b>19</b>
<b>1.3 CRONICA DE UN CRACK ANUNCIADO.</b>	<b>22</b>
<b>1.4 EFECTOS DE LA CRISIS DE DICIEMBRE DE 1994.</b>	<b>23</b>
Efectos de la devaluación.	26
Anexo (organigramas).	29
<b>CAPITULO II.</b>	
<b>MERCADO DE TARJETAS DE CREDITO.</b>	<b>31</b>
<b>2.1 GENERALIDADES.</b>	<b>32</b>
Clasificación del crédito bancario.	33
<b>2.2 ORIGEN Y DESARROLLO DE LAS TARJETAS DE CREDITO.</b>	<b>35</b>
El nacimiento de las tarjetas de crédito.	36
<b>2.3 ¿ CUANTOS TIPÓS DE TARJETAS EXISTEN.</b>	<b>37</b>
Tarjetas de crédito.	37
Tarjetas de servicio o cargo.	37
Tarjetas de débito.	38
Tarjetas inteligentes.	38

Tarjetas con valor en memoria.	38
Tarjetas de casas comerciales.	38
Tarjetas de inversión.	39
<b>2.4 LA TARJETA DE CREDITO EN MEXICO.</b>	<b>39</b>
<b>2.5 REPERCUSIONES DE LA CRISIS EN EL MERCADO DE     TARJETAS DE CREDITO.</b>	<b>40</b>
<b>2.6 PROGRAMAS DE REESTRUCTURACION DE CREDITOS.</b>	<b>41</b>
UDI'S (Unidades de Inversión).	41
ADE (Acuerdo de apoyo inmediato a los deudores de la banca).	43
<b>2.7 NUEVAS REGLAS PARA TARJETAS DE CREDITO BANCARIAS.</b>	<b>45</b>
Características del contrato de apertura de crédito.	46
Obligaciones de la Institución de crédito y el cliente en el contrato.	47
Emisión de tarjetas de crédito.	47
Cargos que solo podrán hacer las instituciones a sus acreditados.	49
Tasas de interés.	50
Límite de crédito.	52
Estados de cuenta.	52
Requisitos para la obtención de tarjetas.	53
Otros tipos de tarjetas.	54
<b>2.8 EFECTOS DE LA CRISIS EN EL MERCADO DE TARJETAS.</b>	<b>57</b>
<b>2.9 BENEFICIOS Y RIESGOS DE LAS TARJETAS.</b>	<b>59</b>
<b>CAPITULO III.</b>	
<b>CALIDAD TOTAL.</b>	<b>61</b>
<b>3.1 HISTORIA DE LA CALIDAD.</b>	<b>62</b>
Sinopsis histórica.	63
Antecedentes de la calidad total en México.	68
<b>3.2 DEFINICIONES ACTUALES DE CALIDAD TOTAL.</b>	<b>70</b>

<b>3.3 ESTRUCTURA BASICA DE UN SISTEMA DE DIRECCIÓN</b>	
<b>POR CALIDAD.</b>	<b>71</b>
Primer paso: Estrategia.	72
Segundo paso: Estructura.	80
Tercer paso: Ejecución.	81
Juran y la trilogía de la calidad.	83
Mejora de la calidad.	87
Ishikawa y la calidad total de la empresa.	87
<b>CAPITULO IV</b>	
<b>CALIDAD EN EL SERVICIO.</b>	<b>89</b>
<b>4.1 DEFINICION DEL SERVICIO.</b>	<b>90</b>
<b>4.2 CARACTERISTICAS DEL SERVICIO.</b>	<b>92</b>
El precio del servicio.	92
Importancia del servicio.	94
<b>4.3 MEDICION DEL SERVICIO.</b>	<b>96</b>
<b>4.4 EMPLEADOS DE PRIMERA LINEA.</b>	<b>97</b>
<b>4.5 EL CLIENTE.</b>	<b>100</b>
Lealtad para con el cliente.	101
Acercamiento y satisfacción del cliente.	102
El cliente es primero.	105
Perfil del nuevo cliente.	106
<b>CAPITULO V</b>	
<b>AMERICAN EXPRESS Y LA CULTURA DE LA CALIDAD TOTAL.</b>	<b>108</b>
<b>5.1 COMPARACION HISTORICA DE AMERICAN EXPRESS MEXICO-E.U.</b>	<b>109</b>
<b>5.2 AMERICAN EXPRESS CORPORACION MEXICO.</b>	<b>110</b>
Valores en el servicio.	110

<b>5.3 APLICACIÓN DEL ESQUEMA POR CALIDAD EN AMERICAN EXPRESS.</b>	<b>112</b>
Primer paso: estrategia.	113
Misión.	114
Visión.	114
Proceso de calidad total.	115
Segundo paso: Estructura.	115
Liderazgo.	115
Compromiso gerencial.	115
Consejo de calidad.	116
Planeación estratégica.	116
Programa de involucramiento gerencial.	116
Programa de involucramiento ejecutivo.	117
Expectativas del cliente.	118
Satisfacción en transacciones específicas.	118
Sesiones de grupo.	118
Tercer paso: Ejecución	119
Posicionamiento del mercado.	119
Gastos de viajero.	123
Aseguramiento de calidad.	124
Entrenamiento.	124
Involucramiento y reconocimiento.	125
Estrategias.	125
Desarrollo de proveedores.	126
<b>5.4 MODELO DE MEJORA CONTINUA.</b>	<b>126</b>
Debilidades.	126
Amenazas.	126
Oportunidades.	127
<b>5.5 EL NUEVO MODELO DE CALIDAD.</b>	<b>135</b>
Mejora continua de procesos.	140
Tecnología y ventaja competitiva.	141

	<b>5.6 ALIANZAS COMERCIALES.</b>	<b>146</b>
	Con grupo financiero INVERLAT.	146
	Con TELMEX.	
147	<b>5.7 SERVICIOS QUE OFRECE AMERICAN EXPRESS A SUS TARJETA HABIENTES.</b>	<b>148</b>
	Requisitos para obtener la tarjeta American Express.	149
	Servicios que ofrece la tarjeta American Express The Gold Card.	149
	Member Ship Rewards.	150
	Servicio de consultoria American Express.	151
	Beneficios y cuotas de los diferentes tipos de tarjetas American Express.	156
	Estado de resultados financieros de American Express en 1995.	157
	<b>CONCLUSIONES.</b>	<b>158</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA.</b>	<b>161</b>

## INTRODUCCION.

El mundo cambia aceleradamente; las mercancías y los productos que inundan los mercados son distintos, así como sus formas de producirlos. El avance tecnológico en el que el hombre se encuentra empeñado, se convierte en la característica principal de un nuevo orden mundial. Las fronteras políticas ya no son las mismas que las fronteras económicas; los mercados nacionales se internacionalizan cada día. El mundo económico trasciende al mundo político; la empresa y el capital, antes encerradas en una región de algún país determinado, hoy se extienden a través del mundo.

En el ir y venir cotidiano podemos percibir la intención de los nuevos hombres de negocios y políticos de hacer del mundo una sola región económica. No se explicaría de otra manera el empeño de producir en el menor tiempo posible la mayor cantidad de mercancías y servicios, el volumen creciente de intercambio de productos y personas, así como el rápido desarrollo de las telecomunicaciones, de los medios de transporte y de las nuevas tecnologías.

México, país rico por el tamaño de su economía, pero pobre por la mala distribución de su riqueza y por el mal aprovechamiento de sus recursos, enfrenta la globalización de los mercados internacionales y los retos y beneficios que ésta pueda generarle. Para poder enfrentar la globalización y poder competir con los bloques económicos existentes en el mundo, nuestro país se ha integrado a un acuerdo de libre comercio con Estados Unidos y Canadá; y está buscando mejores relaciones con otros bloques económicos como la Cuenca del Pacífico, la Comunidad Europea y el Mercosur.

Los resultados inmediatos de la apertura comercial de México se pueden ver reflejados en el crecimiento acelerado de la inversión extranjera en nuestro país, la instalación de empresas transnacionales de industria y de servicios, y la entrada de capital extranjero en la Bolsa Mexicana de Valores.

Estos puntos mencionados han provocado una profunda transformación del sistema económico y comercial del país. Son estos cambios importantes los que han motivado la presente investigación. Como nuevos administradores, no podemos quedar al margen del cambio económico que sufre el país, es por ello que decidimos analizar cómo afectan los nuevos rumbos económicos que se vienen dando, No pretendemos revisar todas las consecuencias que acarrea la globalización económica en nuestro país, ya que esto representaría un trabajo muy extenso y que no es la intención de esta investigación. Por lo tanto, nos limitaremos al análisis del sistema financiero mexicano para después aterrizar en el mercado de tarjetas de crédito y estudiar el caso específico de la tarjeta American Express.

Para el desarrollo de un buen análisis hemos estructurado nuestra investigación en cinco capítulos, los cuales están relacionados unos a otros para facilitar el estudio del caso de American Express.

En el capítulo uno haremos un análisis de la estructura del sistema financiero mexicano, en él conoceremos la evolución de dicho sistema en relación al entorno social, económico y político en el que se encuentra inmerso; especialmente en los años recientes. También describiremos su estructura actual y las funciones y actividades que desarrollan cada una de las instituciones que lo integran.

El segundo capítulo es un estudio sobre el mercado de tarjetas de crédito, en él conoceremos sus antecedentes y desarrollo que ha alcanzado a través de los años tanto en México como en el mundo. El desarrollo de esta parte se ha hecho para situarnos en el punto medular de la investigación; el conocimiento y análisis de la tarjeta American Express.



El capítulo tres desarrolla el tema de la calidad total. Como resultado de la globalización económica, las empresas enfrentan una competencia más dura que puede ocasionar la quiebra de ellas; por lo tanto, estas unidades económicas deben buscar formas alternativas que les permitan salvar sus flujos de efectivo. Una buena alternativa que se presenta es la filosofía de la calidad total, ya que ella permite diferenciar los productos de la competencia, así como los servicios que la misma empresa puede ofrecer a sus clientes.

En el capítulo cuatro analizamos un concepto vital de la filosofía de la calidad total, este concepto es el de calidad en el servicio. En esta parte conoceremos cómo se aplican los fundamentos de la calidad total en la cotidiana tarea de servir a los clientes. Descubriremos la importancia de establecer un sistema de retroalimentación entre la empresa y el cliente con el fin de identificar rápidamente las nuevas necesidades que puedan tener los consumidores, ya que esto permitiría dar un paso adelante de los competidores en cuanto a la satisfacción del cliente.

El capítulo cinco es el análisis del caso práctico de la tarjeta American Express. Observaremos cómo esta empresa aplica todos los conceptos anteriormente mencionados - calidad total y calidad en el servicio - para ser la número uno en servicios financieros y de viaje. Analizaremos sus procesos de seguimiento del producto, de calidad en los servicios que presta, de satisfacción del cliente y de eficiencia en sus servicios financieros. Encontraremos que la organización American Express es más que una tarjeta de servicios; encierra a toda una gama de profesionales que permiten que sus clientes disfruten de muchos servicios exclusivos, así como de grandes beneficios financieros.

## **CAPITULO I**

# **" ANALISIS DE LA ESTRUCTURA DEL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO "**

Para llevar un correcto desarrollo en nuestra investigación es necesario situar primero en que tipo de sector nos estamos desarrollando; hay que conocer el tipo de medio ambiente que rodea a la organización que vamos a analizar, por lo tanto, debemos conocer la estructura del sistema financiero mexicano.

Debido a que el Sistema Financiero sufrió una gran transformación ocasionada por la crisis de diciembre de 1994, hemos decidido dividir el análisis del sector en dos partes: primero trabajaremos con la estructura que tenía el sector financiero antes de la crisis, conoceremos su organización, sus integrantes, sus autoridades y funcionamiento en general; en la segunda parte analizaremos cómo quedo estructurado el sector financiero, sus principales reformas ( estructurales, financieras y legales ), las desincorporaciones que se realizaron y la necesidad de adoptar una apertura financiera, así como un breve análisis de las causas que originaron la crisis de diciembre de 1994 y los efectos que tuvo.

### **1.1 ANTES DE LA CRISIS DE 1994.**

Es de gran importancia mencionar y analizar algunos datos de los últimos años del sexenio de Miguel de la Madrid, ya que la crisis del 94 tiene su origen en sexenios anteriores al salinista, sin embargo el más relevante es el anteriormente mencionado, caracterizado por el desinterés de éste a su administración, dejando en 1986 la economía del país en manos de un pequeño grupo de economistas posgraduados en universidades de Estados Unidos y comandados por Carlos Salinas de Gortari.

En México el Sistema Financiero se encontraba organizado en un sistema de banca especializada que funcionaba de la siguiente forma<sup>1</sup>.

#### ***I. Autoridades:***

1. Secretaría de Hacienda y Crédito Público, como autoridad máxima. Ejercía sus funciones a través de la Subsecretaría de Crédito Público y del Banco de México, S.A.

---

<sup>1</sup> Eduardo Villegas H. El Nuevo Sistema Financiero Mexicano, México, D.F., 1994, pp. 16-21

2. Subsecretaría de Crédito Público, que a través de la Dirección general de Crédito controlaba y supervisaba.

3. Banco de México S.A. El banco central que regulaba y controlaba la estructura crediticia y monetaria; fijaba reglas en lo referente a plazos, garantías, límites de crédito y prohibiciones respecto a préstamos o aperturas de crédito; centralizaba las reservas bancarias y operaba como cámara de compensación; era el único banco de emisión; redescataba documentos y fijaba el encaje legal.

4. Comisión Nacional Bancaria y de Seguros. Institución encargada de la vigilancia de las instituciones de crédito y de seguros. Debía velar por el cumplimiento de la ley y promover medidas adecuadas para el buen funcionamiento del sistema bancario general.

5. Comisión Nacional de Valores. Tenía las siguientes funciones principales:

- a. Mantener el registro y estadística nacional de valores.
- b. En combinación con el Banco de México aprobaba las tasas de interés de los valores.
- c. Opinar sobre el establecimiento y funcionamiento de las bolsas de valores.
- d. Aprobar la inscripción de valores.
- e. Suspender la cotización de valores.
- f. Aprobar o vetar la oferta pública de valores no registrados.
- g. Opinar sobre el establecimiento de Sociedades de Inversión.
- h. Aprobar valores objeto de inversión institucional.
- i. Aprobar publicidad y propaganda de los valores.

## ***II. Agrupación Institucional.***

1. Instituciones y Organizaciones Auxiliares Nacionales de Crédito. Eran aquellas constituidas por el Gobierno Federal, en las cuales deberían mantener cuando menos el 5% del capital social y que fueron creadas para atender necesidades de crédito de sectores indispensables a la economía nacional y que la banca privada no atendía.

Las Instituciones Nacionales de crédito eran:

Nacional Financiera, S.A.  
Banco Nacional de Comercio Exterior, S.A.  
Banco Nacional de Crédito Agrícola.  
Banco Nacional de Crédito Ejidal.  
Banco Nacional de Comercio Agropecuario.  
Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos.  
Banco Nacional de Fomento Cooperativo.  
Banco Nacional Monte de Piedad.  
Banco del Pequeño Comercio del D.F.  
Patronato del Ahorro Nacional.  
Banco Nacional del Ejército y la Armada.  
Banco Nacional Urbano, S.A.

## 2. Las Organizaciones Nacionales auxiliares Privadas de Crédito.

Eran aquellas que mediante concesión del gobierno federal, otorgada a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con opinión de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros y del Banco de México, se dedicaban a uno o más de los siguientes grupos de operaciones:

En el caso de Instituciones Privadas de Crédito:

- a) Banca de Depósito.
- b) Banca de Ahorro.
- c) Operaciones financieras ( Sociedades Financieras ).
- d) Crédito Hipotecario.
- e) Operaciones de Capitalización.
- f) Operaciones fiduciarias.

En el caso de Organizaciones Privadas auxiliares de Crédito:

- a) Almacenes Generales de Depósito.
- b) Cámaras de Compensación.

- c) Bolsas de Valores.
- d) Uniones de crédito.

A pesar de ésta estructura del sistema financiero nacional el gobierno no fue capaz de contener la debacle financiera desde 1982 y hasta los primeros meses del gobierno de Salinas de Gortari; ya que se dio una gran crisis en toda la infraestructura económica del país en 1987, la inflación alcanzó niveles superiores al 100%, el peso sufrió una serie de devaluaciones y los mercados financieros mexicanos entraron en una etapa de estancamiento provocando una paralización de los sectores productivos del país. Esta situación obligó al gobierno a realizar una reestructuración a fondo del sistema financiero, la cual iba encaminada a concebir este sistema como un mercado financiero, es decir, como una organización, sea empresa privada o pública, sea el gobierno o algún particular que tratan de canalizar sus necesidades superávitaras o deficitarias de recursos financieros al mercado que lo utilice eficientemente. Estamos hablando de un Nuevo Sistema Financiero iniciado por Salinas de Gortari dentro de el sexenio de Miguel de la Madrid, el cual toma forma a principios del sexenio salinista.

De enero de 1990 a diciembre de 1994 se han hecho importantes reformas tanto al marco jurídico como al marco regulatorio del sistema financiero mexicano. Como se muestra en el organigrama 1 al final del capítulo.

### **REFORMAS ESTRUCTURALES**

En cuanto a los objetivos de reforma, el sistema financiero juega un papel neurológico en la economía nacional, ya que canaliza recursos del público y recursos de ahorro hacia las actividades productivas.

El Sistema Financiero tiene también como papel fundamental ayudar a incrementar el ahorro interno, en condiciones de bajos márgenes de intermediación hacia las actividades productivas. Con ello se logra que haya un mayor volumen de recursos disponibles a los sectores y una diversificación de los riesgos<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Guillermo Ortiz Martínez "Evolución del Sistema financiero Mexicano", en Ejecutivos de finanzas, No. 12, 1994, p.50

Este Nuevo Sistema Financiero está dividido en dos tipos de mercados:

1. Mercado de capitales. Mercado a largo plazo en el que no se considera capital a la concepción contable de las aportaciones de los socios de una empresa, sino a esto más todos los instrumentos de inversión y financiamiento a largo plazo, préstamos bancarios a largo plazo, obligaciones, certificados de participación y otros instrumentos.

2. El mercado de dinero. Mercado de corto plazo al que acuden oferentes que tienen dinero temporalmente ocioso, y demandantes que tienen que satisfacer los requerimientos de su capital de trabajo.

En la estructura del Sistema Financiero Mexicano la autoridad máxima sigue siendo la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Esta secretaría ejerce sus funciones en lo que al Sistema Financiero Mexicano se refiere a través de otras tres comisiones y del Banco de México.

La inspección y vigilancia del Sistema Financiero mexicano se encuentra ahora dividido en tres subsistemas:

1. El subsistema integrado por el Sistema Bancario Mexicano, formado por el Banco de México, las instituciones de crédito y banca múltiple y de banca de desarrollo, El Patronato del Ahorro Nacional y los fideicomisos del Gobierno Federal para el fomento económico, y por las organizaciones y actividades auxiliares del Crédito, es supervisado por la Comisión Nacional Bancaria.

2. El subsistema integrado por las instituciones de seguros, las sociedades mutualistas y las instituciones de finanzas, es supervisado por la Comisión nacional de Seguros y Fianzas.

3. El subsistema integrado por la Bolsa Mexicana de Valores, por el Instituto para el Depósito de valores, las casas de bolsa, el único y último agente de bolsa, las sociedades de inversión, las sociedades operadoras de sociedades de inversión, supervisado por la Comisión Nacional de Valores.

El hablar de un Nuevo Sistema Financiero Mexicano implica hablar de una nueva mentalidad en la dirección de este, una mentalidad que debe ser más agresiva, más profesional, más eficiente, de mayor calidad, y por ende más competitiva. México tiene ahora una legislación perfectible que le permite tener estructuras organizativas en su sistema financiero capaces de competir y asociarse con el capital internacional. La base de esta capacidad la dan las agrupaciones financieras, la nueva banca, las casas de bolsa, las nuevas organizaciones auxiliares del crédito y el potencial de desarrollo que éstas organizaciones unidas a las de seguros y fianzas que pueden tener.

## **REFORMAS FINANCIERAS Y LEGALES.**

### **a) Reformas financieras.**

En cuanto a la reforma financiera distinguimos cuatro etapas fundamentales. Una que comienza a finales de 1988 y dura hasta 1989, que consiste básicamente en la desregulación y liberación de los mercados financieros. Hasta antes de esta fecha, teníamos un sistema financiero que era altamente regulado. El Banco de México imponía a los bancos comerciales que por cada peso prestado se destinara una parte importante de los recursos a constituir el encaje legal, el cual era, a su vez, utilizado para financiar al gobierno; por el lado positivo el Banco de México tenía el control de las tasas de interés pasiva. Hasta antes de 1988, el 80 o 90 por ciento del balance de los bancos estaba controlado por el lado de las operaciones activas, con el encaje legal y los cajones efectivos del crédito y, por el lado de las operaciones pasivas, por topes a las tasas de interés.

La siguiente etapa consistió en la adecuación continua del marco jurídico y de regulación que constó de varias reformas constitucionales y revisión constante de las leyes; posteriormente, se pasó a la desincorporación bancaria y, finalmente, a la apertura del sector a través de la autorización de nuevos intermediarios y la competencia externa.

### **b) Reformas jurídicas.**

Respecto al marco jurídico, se han llevado a cabo dos reformas constitucionales. Una que permite el restablecimiento del régimen mixto de la banca, esto es, lo que ha permitido, primero, privatizar los bancos y, ahora, la apertura. Una segunda reforma constitucional que



establece autonomía del banco central y le da el mandato constitucional de preservar el poder adquisitivo de la moneda.

Hacia finales de la década de los setenta, en el año de 1978, se constituyó la llamada banca múltiple es decir, se pasó de la banca especializada que se tenía anteriormente, caracterizada por instituciones que ofrecían servicios financieros especializados, como la banca de depósito, la banca hipotecaria, hacia la llamada banca múltiple. Esta fue una etapa de consolidación institucional y funcional del Sistema Financiero Mexicano que concluye a finales de la década de los setenta<sup>3</sup>.

Posteriormente, con la estatización de la banca se interrumpe esta tendencia que se reanuda en 1990 con la publicación de la Ley de Agrupaciones Financieras, la cual pretende el avance hacia la banca universal para que los grupos financieros puedan ofrecer todos los servicios dentro de una misma organización, dentro de un mismo techo

### ***DESINCORPORACION BANCARIA.***

La siguiente etapa de las reformas consistió en la desincorporación de la banca comercial. Esta se dio en 1990, cuando el presidente de la República, el día dos de mayo de ese año, manda la iniciativa de reforma constitucional para permitir el régimen mixto, otra vez, en la banca.

Los objetivos esenciales eran hacer un sistema financiero más eficiente, competitivo y balanceado, garantizar la participación diversificada y plural en el capital de los bancos, alentando la inversión en el sector e impidiendo fenómenos indeseables de concentración.

Otro de esos objetivos consistió en vincular la aptitud y calidad moral de la administración de las instituciones, un adecuado nivel de capitalización a fin de proporcionar prácticas bancarias sanas, asegurar que la banca mexicana sea controlada por mexicanos y buscar la descentralización y el arraigo regional de las instituciones.

---

<sup>3</sup> Ibid, p.51-52

En cuanto a los resultados de la desincorporación bancaria, se obtuvieron cerca de cuarenta mil millones de nuevos pesos como ingresos totales; esto sin contar las acciones que todavía se tienen de algunos bancos.

Los objetivos de la desincorporación bancaria se cumplieron en su mayoría. Desde luego, aún se está en el proceso de formar un sistema bancario competitivo y eficiente, que fue el primero de sus objetivos, pero ciertamente, en materia de distribución accionaria, la privatización permitió que se incorporara un número muy importante de accionistas, de manera que la conformación del sistema el día de hoy es más competitivo que el que se tenía anteriormente; más diversificado, mas plural.

### ***APERTURA DEL SISTEMA FINANCIERO.***

La etapa de apertura del sistema financiero tiene dos vertientes: Una interna y otra externa. En cuanto a la primera, se ha incrementado de manera considerable el número de instituciones y también se han autorizado nuevas figuras financieras.

La apertura es fundamental para promover la eficiencia del sector, aumentando el volumen de recursos disponibles y reduciendo el costo de los mismos.

" En cuanto al número de instituciones nacionales, se fomenta una mayor competencia así como la diversificación de los servicios que ofrecen y los mercados que atienden. Un importante elemento de la reforma es la posibilidad de formar grupos financieros, lo que le ha permitido a la banca trabajar bajo el esquema de banca universal, aprovechando sinergías entre las subsidiarias para hacer más eficiente la operación, a la vez que se tiene la posibilidad de hacer un uso más eficaz a la red de sucursales, ofreciendo una amplia gama de servicios a los usuarios"<sup>4</sup>. Se ha incrementado considerablemente el número de bancos, uniones de crédito, casas de bolsa, aseguradoras, arrendadoras y empresas de factoraje. Las uniones de crédito significaron una importante contribución al sistema financiero, ya que la clientela de las uniones de crédito son, normalmente, pequeñas empresas que en muchas ocasiones no tienen acceso a los servicios bancarios más formales.

---

<sup>4</sup> Ibid, p.55

También el proceso de modernización incluye nuevas figuras financieras, que se orientan a atender necesidades de servicios y recursos en diferentes niveles y tipos de mercado, desde grandes corporaciones hasta aquellas empresas o individuos que, tradicionalmente, han tenido acceso limitado a estos servicios.

El sistema financiero mexicano estuvo cerrado a la competencia externa, situada en el territorio nacional, por muchas décadas. Desde la época de la Revolución, cuando casi todos los bancos extranjeros en México cerraron sus puertas, - solamente quedó el City Bank- la legislación, posteriormente, se fue haciendo cada vez más restringida; de manera que ya hay muchas décadas en México en las que no vemos la aparición de intermediarios financieros extranjeros en nuestro país.

La apertura financiera con el exterior se dio con el capítulo de servicios financieros del Tratado de Libre Comercio. Hasta antes de la firma del TLC había una participación muy limitada de intermediarios del exterior en México; primero, a través de la inversión extranjera minoritaria a partir de 1990, en que la modificación a la ley de instituciones de crédito permitió que los extranjeros participaran hasta con el 30 por ciento del capital de los intermediarios de los bancos y los grupos financieros nacionales.

La apertura con el exterior, última etapa de la reforma, permite la incorporación al sistema financiero mexicano de filiales de instituciones financieras del exterior. De esta forma se garantiza que existe capacidad y experiencia de los inversionistas extranjeros. La banca establecida tendrá que enfrentar a instituciones financieras que han tenido un importante desarrollo en el mundo: las llamadas sociedades financieras de objeto limitado ( non-bank banks ), orientadas al otorgamiento de créditos al consumo y para empresas en sectores específicos. La principal diferencia de estas sociedades con un banco radica en que no podrán recibir depósitos del público, por lo que sus recursos los obtendrán mediante financiamientos de entidades financieras del país y del extranjero, o mediante la emisión de valores.

El reto de la banca comercial es claro: nuevas entidades bancarias nacionales que en su mayor parte atacarán nichos de mercado y regiones específicas, y competencia del exterior que desconoce algunos segmentos, pero que cuenta con tecnología de punta y mayor desarrollo de productos. El reto fundamental es mejorar la eficiencia, diseñar nuevos productos, procurar que haya operaciones para que las empresas y los inversionistas puedan diversificar mejor su

riesgo. Asimismo, como en todo sistema de libre mercado, es previsible que el principal beneficiario de este proceso de reformas sea el usuario, pues tendrá acceso a una mayor variedad de productos a precios y plazos más competitivos.

Existen otros retos, como la creación de mercados de largo plazo, una situación de mayor liquidez, buscar menores costos, transferencia de información, en fin, toda la parte de sistemas que los intermediarios mexicanos deben aplicar para competir y tener un sistema más eficiente, pero el reto más difícil es llevar servicios financieros a los grandes segmentos de la población que todavía no tienen acceso a esos servicios.

### **1.2 CAUSAS DE LA CRISIS DE DICIEMBRE DE 1994.**

Las causas de la crisis, devaluación y las elevadas tasas de interés de 1994, tienen su origen en sexenios anteriores, al salinista, tiene como antecedente inmediato algunos datos de los últimos años del sexenio de Miguel de la Madrid, caracterizado por el desinterés de éste a su administración, dejando en 1986 la economía del país en manos de un pequeño grupo de economistas posgraduados en universidades de Estados Unidos y comandado por Carlos Salinas de Gortari.

En 1987 dentro del sexenio de Miguel de la Madrid se presenta una crisis en la Bolsa Mexicana de Valores y por consecuencia una devaluación del peso, sin embargo para fin de año ya se había subvaluado, siendo aprovechado por el gobierno para iniciar un plan anti inflacionario; el Pacto de Solidaridad Económica (PSE), logrando reducir la inflación de un 160% en 1987 a menos de 20% en 1989 ya dentro del gobierno salinista. En realidad la reforma económica llevada a efecto dentro del gobierno de Miguel de la Madrid es dirigida por Salinas de Gortari la cual es realmente impresionante; privatizaciones, recortes presupuestales, apertura comercial, desregulación financiera y modificaciones constitucionales.

Tomando forma dentro del sexenio salinista mediante el plan anti inflacionario, la apertura comercial generalizada con países miembros del GATT, alcanzando el climax con el anuncio de las negociaciones comerciales, a lo que más tarde se llamaría Tratado de Libre Comercio (TLC) de Norteamérica. El salinismo toma como meta lograr bajar la inflación a un dígito. Sentando así las bases de la crisis aunado a otros factores que serán analizados.

De 1987 a 1989, el PSE redujo la inflación inercial por lo que pudimos seguir creciendo y reducir la inflación a 20% anual, pero la reducción de la inflación a un dígito fue más difícil. Hubo superávit fiscal varios años, reducción de circulante, altas tasas de interés, pero no fue suficiente. En realidad la inflación de un dígito se obtuvo gracias a las importaciones.

La forma más fácil de controlar el alza de precios es con precios oficiales, con ello los vendedores tienen que mantener sus precios bajos, sin embargo esto origina el desabasto, simplemente los vendedores venden menos y los compradores quisieran comprar más, hay un déficit en la oferta del producto.

El gobierno mexicano utiliza las importaciones y al dejar entrar todo tipo de productos a menores precios que los hechos en México, los productores nacionales tuvieron que bajar sus precios, por lo que redujeron también sus ventas. Pero a diferencia del caso anterior, ahora no hubo desabasto, siempre teníamos productos importados en los anaqueles, listos para ser comprados. Los costos de producción internos subieron paulatinamente y los productores mexicanos quebraban, puesto que no podían competir, siendo sustituidos por productos importados, con lo que las importaciones crecían a altas velocidades. Las exportaciones también crecieron pero no a la misma velocidad, por lo que el déficit de la cuenta corriente fue empeorando año con año, hasta llegar a ser insostenible.

La devaluación se debe en gran parte a la incapacidad de México para financiar su déficit de cuenta corriente, la cual es una parte de la balanza de pagos, que es una balanza contable de las relaciones de México con el exterior. Esta balanza tiene dos grandes cuentas: la corriente y la de capital y un renglón de cierre que se llama variación de las reservas del Banco de México, las famosas reservas internacionales.

En México durante la década actual, tuvimos déficit en cuenta corriente, pero superávit en la de capital, de forma que se acumularon reservas todo este tiempo. El déficit de cuenta corriente, que va de 15 mil millones de dólares en 1991 a casi 30 mil en 1994. Se duplica en tan solo cuatro años. Este déficit debe financiarse año con año, puesto que se tienen que conseguir la cuenta de capital, esto es, préstamos o inversión extranjera, debemos sacarlos de las reservas. Cuando éstas se acaban, simplemente el país quiebra<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Mario Schettino. El Costo del miedo " La Devaluación de 1994/1995 ", México, 1995, p.23

Otro de los factores al que se achaca la devaluación, es el conflicto chiapaneco. El 20 de diciembre de 1994 se da por primera vez una devaluación un tanto considerable del peso, por lo cual el gobierno realiza un anuncio a los medios de comunicación; que no se trata de una devaluación, sino de un desplazamiento de la banda de flotación debido a los sucesos en Chiapas. Sin embargo la política de culpar al EZLN de la devaluación, tuvo que ser abandonada, ya que el conflicto chiapaneco no parece tener nada que ver con la devaluación. Lo mismo ocurre con el asesinato de Luis Donaldo Colosio, que indudablemente marca en esos días un entorno político incierto, provocando así incertidumbre financiera.

Otra causa es el capital internacional, debido a que el financiamiento del déficit de la cuenta corriente tendrá que venir del capital excedente en el primer mundo, la dependencia de éste fue finalmente excesiva.

Cuando un país tiene demasiado capital disponible, ocurre lo mismo que con cualquier mercancía: baja de precio y es necesario moverlo hacia otro país con menos capital, para obtener una mayor ganancia. Este es el origen de los movimientos internacionales de capital, que han llegado a ser considerables y superan por mucho la producción real de las economías. Estos movimientos, sin embargo, no son tan fluidos como uno pensaría, el capital se mueve hacia donde es más valioso, pero también hacia donde está más seguro.

Debido que México no tiene un grado de inversión equivalente al de Estados Unidos este es un riesgo pequeño, los rendimientos que nos exigían eran mayores a los que pedían al Gobierno de Estados Unidos o las empresas grandes de aquel país. La consecuencia inmediata fue un nivel de tasas de interés en México mayor al de otros países, y un flujo de capitales menor. Conforme la situación política en México se fue complicando y aparecieron signos de descomposición al interior del sistema político, el riesgo implícito de invertir en nuestro país se hizo menor. Además, a fines de 1993 se inició un período de sequía en el mercado internacional de capitales que provocó alza en las tasas de interés en Estados Unidos. Finalmente, otros países en desarrollo se convirtieron en mejores opciones que México, es entonces cuando los países del este deciden recibir inversión extranjera y cuando China pone en práctica medidas de economía de mercado, el flujo que llega a Latinoamérica se reduce y de ahí México todavía tiene que luchar contra Argentina, Brasil y Chile.

Las causas de la devaluación, más que buscarlas en Chiapas, se deben buscar en la apuesta de un sistema financiero que no juega con nuestras reglas.

### **1.3 CRONICA DE UN CRACK ANUNCIADO.**

Según informes recabados después de la situación de Chiapas, el asesinato de Colosio, las diferencias de Manuel Camacho, el gobierno comenzó a perder credibilidad a nivel internacional recibiendo sugerencias para devaluar el peso frente al dólar, habiendo incluso diferencias en el gabinete económico; además hay que agregar las fallas terribles de comunicación, ocultamiento de cifras, la necesidad, del presidente Salinas de no desprestigiarse rumbo a su candidatura a la OMC, etc.

Haciendo un breve recuento, desde septiembre de 1994 el entonces subsecretario de Hacienda, Guillermo Ortiz, se reunió con los banqueros en Nueva York, a quienes confió la preocupación de mantener el flujo de financiamiento, porque en caso de una disminución de entrada de capitales "habría que pensar en otras opciones".

" Su comentario dejó dudas sobre la partida, sobretodo porque funcionarios mexicanos habían invitado al investigador del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT), Paul Krugman, para sugerir una devaluación "constructiva" de alrededor del 20%. A mediados de septiembre de ese año, comenzaron los ataques especulativos contra el peso y algunos banqueros se quejaron con el entonces secretario de hacienda, Pedro Aspe. Por esos días Guillermo Ortiz concedió una entrevista a Damian Fraser, del influyente diario británico Financial Times, donde declaró la conveniencia de tener como principal objetivo el crecimiento y no sólo la inflación, lo cual fue interpretado como un apoyo con régimen cambiario más flexible. A partir de entonces los mercados financiero internacionales empezaron a oler sangre devaluatoria y transmitieron su preocupación a Aspe, quien a su vez convenció a Salinas de renovar el Pacto el 24 de septiembre, pero con un programa sumamente rígido"<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Herminio Rebollo " La devaluación " en el Financiero, Marzo 16, 1995, p.7

En esta fase de renovación del Pacto se fijaron metas muy ambiciosas, además se maniata al presupuesto y a la política económica del próximo año, sujetando en ese entonces al presidente electo Ernesto Zedillo. Al mismo tiempo Manuel Mancera apoyó a Aspe y dio una entrevista a Fraser donde dijo, "hay personas en la Secretaría de Hacienda que están a favor de la inflación", aunque nunca se dijo nombres, se puede concluir que el hecho desgastó a Ortiz.

La manipulación de cifras, las presiones políticas fueron los elementos de arranque del presidente Zedillo, además con un déficit en cuenta corriente cercano a 31 mil millones de dólares, el ejército Zapatista, la fuga de capitales entre otros problemas coyunturales se convirtieron en detonantes de la devaluación.

Jaime Serra Puche ex secretario de Hacienda concedió una entrevista al Financial Times, publicada el 16 de septiembre, donde reconoció que su diagnóstico sobre el déficit externo no era válido para el corto plazo y estableció que si hubiera faltante de capital habría reservas suficientes para cubrirlo. Rechazó entonces la posibilidad de una devaluación y dijo que dejaría subir las tasas de interés antes de ampliar la banda de flotación.

En este contexto el lunes 19 de diciembre de 1994 se desató la especulación y la crisis. Esa tarde se reunió Serra y Miguel Mancera; por la noche le informaron al presidente Zedillo, quien tomó la decisión con la presión de los empresarios, de que se ampliara la banda de flotación en quince por ciento lo que resultó insuficiente ante la especulación desatada en Nueva York, de tal suerte que se decidió a los pocos días después, dejar flotar libremente al peso.

#### **1.4 EFECTOS DE LA CRISIS DE DICIEMBRE DE 1994.**

Desde ese fatídico diciembre hasta el día de hoy se puede considerar tres crisis en la economía mexicana, las cuales desafortunadamente no se han logrado superar del todo:

La primera crisis es una crisis de liquidez, es decir la carencia mexicana de contar con recursos en dólares y pagarés de las empresas denominados en moneda extranjera.



Esta crisis se originó por un grave error cometido por el Banco de México al tratar de combatir los necesarios aumentos en las tasas de interés, debidos principalmente a torbellinos políticos; mediante una excesiva expansión del crédito interno. Estos créditos le dieron a la vez a los inversionistas los pesos que luego se convertían en dólares, llevando así la disminución de las reservas de las divisas de Banxico en más de 20 mil millones de dólares, Sin embargo el error más grave fue el de mantener el peso fuerte después de marzo; efectivamente el peso se devaluó un 10% después del asesinato de Colosio, cuando lo más adecuado era una depreciación de 22 a 26%<sup>7</sup>

El mecanismo de dicha devaluación del 10% fue el siguiente; el Gobierno convirtió las obligaciones a corto plazo de los cetes, denominados en pesos, en Tesobonos denominados en dólares. La pérdida de reservas así como la enorme existencia de Tesobonos en el mercado fue el detonante del pánico en diciembre. Las reservas se agotaron, y al darse cuenta los inversionistas dejaban de prestarle recursos a México, éste no podría hacer frente a sus obligaciones, así que lo más adecuado era reactivar los fondos, desatando una fuga de capitales.

El pánico en sí fue provocado por el anuncio de la devaluación en noviembre de 1994. Una vez que el gobierno se dio cuenta del terrible problema de liquidez, como se ha explicado por las menguantes reservas y la renuencia del público para refinanciar la deuda a corto plazo, contaminó el valor crediticio del sector privado.

" Como regla general, los países enfrentan un "tecnosoberano", en sus préstamos al extranjero el sector privado no puede pedir préstamos con mejores términos que el Gobierno. Esta regla tiene sentido, puesto que el Gobierno es el prestador explícito o implícito de último recurso para las empresas nacionales especialmente los bancos que piden prestamos al extranjero. El déficit en cuenta corriente se reducirá inexorablemente, con o sin políticas sensibles, sencillamente por que nuestro país no podrá pedir préstamos al extranjero. De hecho, podemos decir que contrario a la discusión usual, un programa más grande, no más pequeño, puesto que el éxito significará el restablecimiento del valor crediticio internacional, por lo tanto, la habilidad para financiar niveles prudentes del déficit en cuenta corriente "<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Jesús Reyes " Efectos de la devaluación de Diciembre ", en El Financiero, Marzo 16, 1995, p.14

<sup>8</sup> Ibid, p.14

Por otra parte la solución del problema de liquidez a corto plazo consistió en un paquete de ayuda internacional, el cual si se moviliza adecuadamente, es obviamente clave en este esfuerzo. El camino del rescate financiero elegido por nuestros dirigentes, en base al apoyo de los Estados Unidos y el Fondo Monetario Internacional, fue correcto en general, aunque los detalles aun se quedan cortos en relación a lo que necesitamos. La estrategia alternativa, de haber dejado que el país cayera en una moratoria táctica, ( por ejemplo mediante una "oferta de canje" en la cual se anunciara que los tesobonos a tres meses se convertían en pagarés a cinco años), era mucho menos deseable. Ya que debemos tratar por todos los medios de evitar la moratoria ya que tenemos considerable margen de restablecer el crédito de nuestro mercado.

Recordemos otra vez que los cimientos son estables, por ejemplo las proporciones de la deuda en posición fiscal; son ciertamente manejables. Afortunadamente en ese renglón nos encontramos en mejores condiciones que en los 80, donde la deuda externa era demasiado grande para manejarla, incluso a largo plazo: Sin embargo, la efectividad del paquete de ayuda financiera dependerá menos en el apoyo extranjero de los valores mexicanos y el peso, y más en la calidad del plan de acción que respondamos a la crisis.

Para que sigamos siendo merecedores de créditos, tendremos que demostrar que los rendimientos futuros esperados para los activos denominados en pesos sean atractivos en relación a los activos denominados en dólares, debiendo lograr esto principalmente al sostener el valor del peso mediante severas políticas monetarias y fiscales. Este compromiso es necesario si las tasas de interés denominadas en pesos van a bajar a niveles mas razonables, limitando por lo tanto el daño colateral al sistema financiero y a la economía real.

La segunda crisis consiste en un estilo de crecimiento que provoca un déficit de cuenta corriente cercano al 8% de PIB, financiado con capital de corto plazo en el marco de una reducción sensible del flujo internacional de capitales, tal como se explicó anteriormente, de tal manera que dichos capitales se dirigen hacia los países con grado de inversión (Estados Unidos, Canadá, Japón, etc.). En este sentido hay que aclarar que el modelo seguido en el salinismo, al menos en una parte, fue en las teorías monetarias de la llamada economía de la demanda (Supply-side economics). Esto implica, entre otras cosas un esfuerzo por promover los flujos de capitales hacia el país y, mantener una tasa de cambio razonablemente estable,

sin importar las consecuencias que esto tuviera en la cuenta corriente de la balanza de pagos; modelo inspirado con los tigres asiáticos y en España, entre otros países.

La tercera es una crisis institucional que se ha derivado de una pérdida de credibilidad tanto en la integridad del sistema político, como en la capacidad de conducción de la política económica por parte del presidente Zedillo; y en este sentido habría que recordar el efímero paso de la Secretaría de Hacienda de Jaime Serra, el cual se sentía prácticamente en los pinos en el año 2000, el famoso error de diciembre tan predicado por Salinas en su ya famoso "affaire" ayudando en Monterrey, y en general los bandazos de la comunicación social de la presidencia de la República, que en vez de informar desinforman.

### ***EFFECTOS DE LA DEVALUACIÓN.***

Una devaluación es la modificación de la paridad de nuestra moneda contra el dólar y en consecuencia, contra todas las monedas del mundo simultáneamente. Cuando el peso cambia su valor nominal frente al dólar, se necesitan más pesos para comprar cualquier servicio o mercancía en el exterior. Pero también significa que las ganancias de las empresas en México se reducen, comparativamente con las empresas en otros países. Esto se refleja en las tasas de interés que suben de inmediato.

Sin embargo, el incremento de las tasas de interés tendrán otros efectos que se suman a los que directamente produjo la devaluación. El efecto principal es que quienes deben dinero deberán pagar más que antes, cuando una persona tiene una deuda que apenas puede pagar y los intereses suben, no puede pagarla y se sumaran a lo que conocemos como cartera vencida. Al ocurrir esto quien le prestó pierde ingresos, puesto que no recupera ni lo prestado ni los intereses.

El problema no se reduce al sistema bancario, también el sector público tiene problemas serios. El incremento de los intereses aparece en la deuda del gobierno igual que en las deudas de los particulares.

En el caso de México, la devaluación de los días 19 y 20 de diciembre de 1994 acarreo un incremento del 100% en las tasas de interés de la deuda interna, puesto que los cetes de 28 días pasaron de 15 a 30% la última semana de 1994 y a 40% al 11 de enero de 1995<sup>9</sup>.

Tanto el crecimiento en la deuda pública como en la privada provocan un aumento en los costos operativos de las instituciones financieras. Este, por el efecto que tiene sobre las carteras vencidas, que debe repercutir sobre quienes sí pagan sus créditos, y aquél porque la variabilidad y el riesgo se incrementa conforme las tasas se mueven al alza. El efecto sobre quienes quieren contratar un crédito nuevo es entonces mucho mayor.

Los créditos nuevos se contratan con una tasa de interés que se calcula utilizando la tasa líder, los cetes, costo porcentual promedio, o la tasa interbancaria promedio; la tasa líder es la mayor entre las tres antes mencionadas a las cuales hay que sumarle el margen financiero. Este varía desde cuatro puntos para créditos realmente diferenciales, hasta diez puntos para créditos de corto plazo, de avío o capital de trabajo. Los llamados créditos seguros o paramétricos, tienen un margen de entre cinco punto cinco y seis puntos. " Las tarjetas de crédito son mucho más costosas puesto que no se calcula su tasa de interés sumando el margen, sino multiplicando por un factor que oscilaba, a fines de 1994, entre 1.8 y 2% como las tasas de interés se disparan con la devaluación, las tarjetas de crédito alcanzaron más del 70% de interés anual".<sup>10</sup>

Para contrarrestar la crisis de diciembre de 1994, el gobierno de Zedillo crea el Plan Nacional de Desarrollo y Crecimiento Económico dentro del cual sus principales objetivos, una vez superada la actual crisis financiera y habiendo consolidado la recuperación, era que se alcancen tasas sostenidas de crecimiento económico superior al 5% anual.

Dicho plan propone hacer del ahorro interno la base del financiamiento para el desarrollo. Consecuentemente, se formulan como estrategias principales para el crecimiento económico, el promover una reforma fiscal que estimule el ahorro y la inversión, el alentar el ahorro privado garantizando seguridad y rendimientos adecuados y utilizar prudentemente el ahorro externo como medio complementario de la inversión productiva.

---

<sup>9</sup> Mario Schettino, Op.Cit., p.117

<sup>10</sup> Ibid. p.119

Así mismo el plan propone proporcionar la certidumbre y la estabilidad económica. Esta estrategia implica observar una estricta disciplina fiscal; procurar una política cambiaria que aliente en conjunción de otra política al sector exportador, adoptar una política monetaria que contribuya a la estabilidad de precios y asegurar una combinación adecuada entre las autoridades Hacendarias y financieras para garantizar la congruencia de las políticas, medidas y acciones.

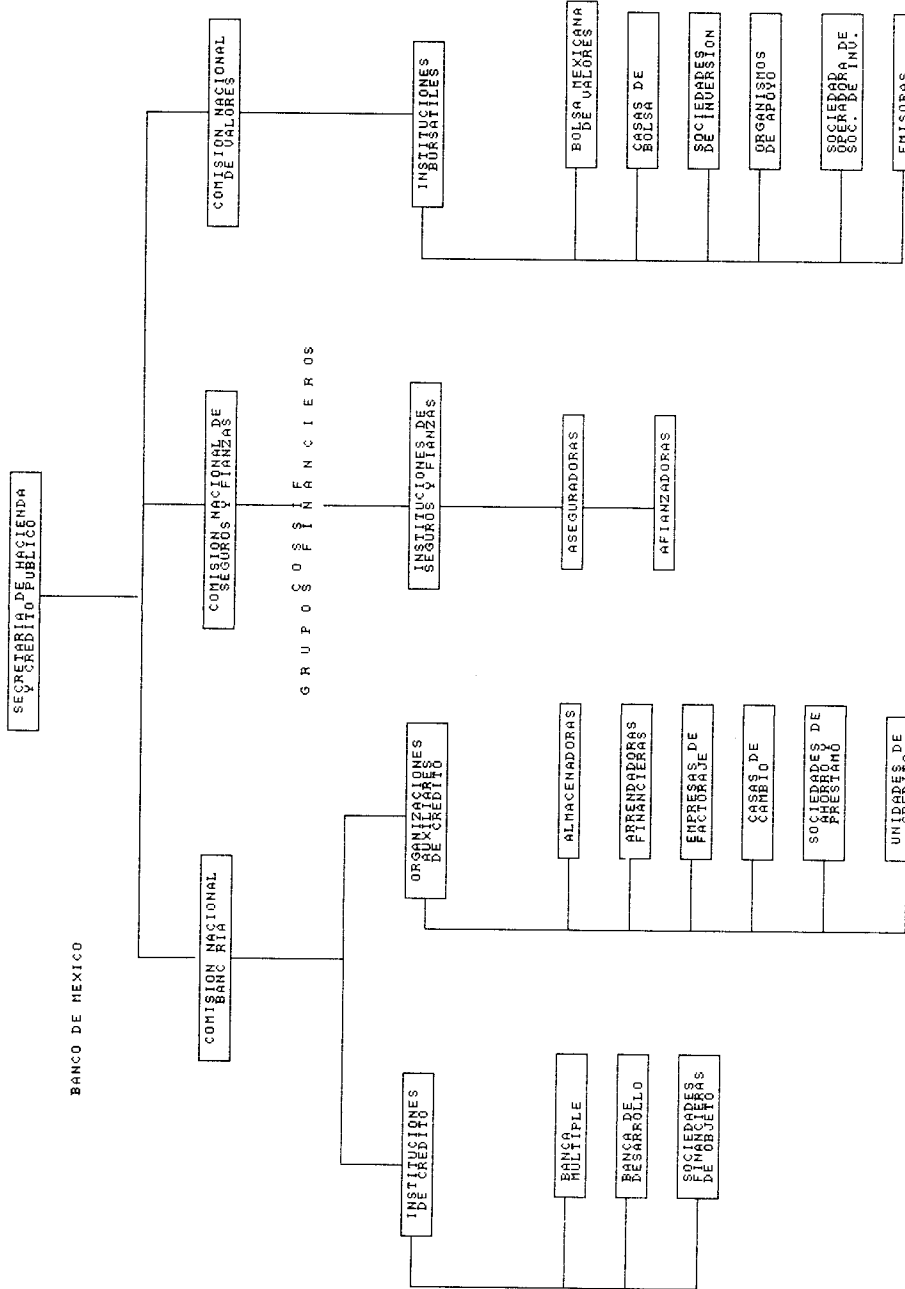
Para poder lograr todo ello se realizaron cambios a la estructura del Sistema Financiero Mexicano; siendo el principal de estos la fusión de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público con el Banco de México (ver organigrama dos al final del capítulo).

La reestructuración del Sistema Financiero Mexicano era una obligación y no una simple necesidad ocasionada por la crisis. Hemos observado que la estructura del sector financiero estaba un poco defectuosa, lo cual ocasionaba que su funcionamiento no fuera el adecuado. Tuvo que ocurrir una gran crisis para que las autoridades se dieran cuenta del mal funcionamiento y se pusieran a proponer reformas económicas, legales y estructurales para sanear un poco al sector.

Desde nuestro punto de vista, la apertura del sector financiero es de vital importancia para sacarlo adelante; ya que debido a la globalización que están sufriendo todos los mercados del mundo, es necesario que el mercado financiero en México abra sus fronteras para poder captar o colocar recursos extranjeros que ayuden a incentivar la planta productiva del país y lograr así un desarrollo económico. México no puede quedar ajeno al proceso de globalización, por que de hacerlo, se convertiría en un país muy rezagado económica y socialmente. En el caso específico de nuestra investigación, el mercado de tarjetas de crédito tampoco debe permanecer ajeno a la globalización, las instituciones que prestan este tipo de servicios tienen que desarrollar nuevos procesos que los acerquen aún más a sus clientes, buscar nuevos productos o innovaciones que les permitan ser una organización diferenciada en su mercado. Por lo anterior, es necesario conocer cómo se encuentra el sector de las tarjetas de crédito, para así poder identificar sus virtudes y deficiencias que permitirán que una empresa compita con éxito dentro de este sector.

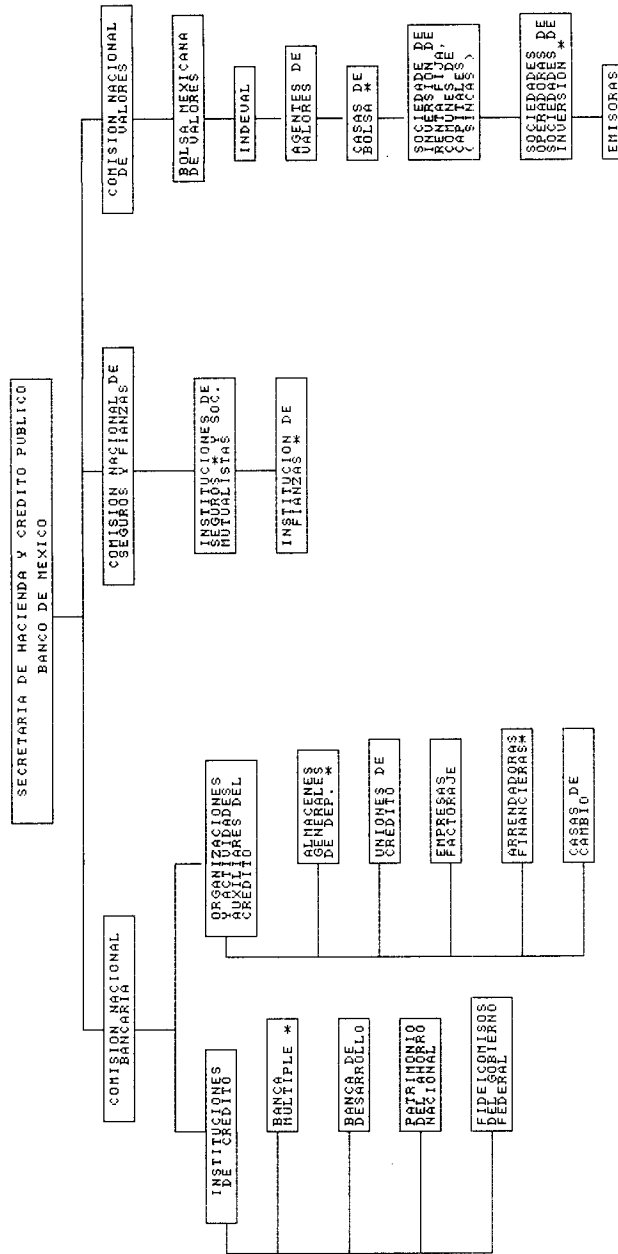
SISTEMA FINANCIERO MEXICANO

< 1994 >



FUENTE: EDUARDO VILLEGAS. EL NUEVO SISTEMA FINANCIERO MEXICANO

SISTEMA FINANCIERO MEXICANO



\* Empresas que pueden formar parte de las Agrupaciones financieras.

## CAPITULO II

### " MERCADO DE TARJETAS DE CREDITO "



El punto principal sobre el cual gira esta investigación es un análisis de las tarjetas que ofrece la empresa American Express, por lo tanto, hay que situar correctamente el lugar que ocupan este tipo de tarjetas dentro del mercado de plástico crediticio en México.

A continuación desarrollaremos un análisis sobre la estructura que presenta el mercado de tarjetas crediticias, esto con el fin de conocer cuántos tipos existen, que objetivo tiene cada una, su procedimiento de solicitud y reglamentos bajo los cuales se rigen.

Es importante tomar en cuenta que debido a la crisis económica sufrida en México en diciembre de 1994, este tipo de mercado experimentó una transformación profunda en su estructura; lo cual nos obliga a considerar los puntos que tuvieron que ser modificados para salvar el buen funcionamiento del mercado de tarjetas de crédito.

## **2.1. GENERALIDADES.**

El sistema bancario y crediticio mexicano no ha sido ajeno a todo el proceso de modernización. Al iniciarse la etapa postrevolucionaria tuvo lugar la creación del banco de México; nacieron nuevos bancos y los ya existentes se consolidaron y crecieron, de suerte que la banca mexicana ha podido desarrollarse hasta llegar a los niveles actuales.

En Mayo de 1990 mediante una iniciativa de ley enviada al Congreso de la Unión, el gobierno mexicano propuso que el servicio público bancario fuera nuevamente concesionado a los particulares. En julio del mismo año comenzó el proceso reprivatizador al ponerse a la venta los activos de los bancos.

De acuerdo con la exposición de motivos que la sustentaban, la medida no introducía cambios radicales en las modalidades para la prestación del servicio bancario. Por el contrario, se contemplaba un esquema de banca mixta, en el que la operación de la banca de desarrollo y de los fondos de fomento económico y social continuaría a cargo del estado, en tanto las sociedades nacionales de crédito pasarían a manos del sector privado; asimismo, se esperaba una mayor competitividad entre los bancos privados, lo que redundaría en un mejor servicio y atención al público.

## CLASIFICACION DEL CREDITO BANCARIO.

TIPOS DE CREDITO		CARACTERISTICAS PRINCIPALES		DESTINO	GARANTIA	PLAZO
DESCUENTO	El banco adquiere en propiedad de un título de crédito pagare no vencido: el acreditado recibe por anticipado el valor del documento menos la comisión y los intereses que se generan entre la fecha de transacción y la del vencimiento.	Para su otorgamiento el banco toma en cuenta las cualidades del sujeto de crédito en cuanto a solvencia económica y moral.	Es semejante al préstamo directo, solo que exige garantía adicional de documentos colaterales, por ejemplo las letras de cambio o pagares.	Financiar las inversiones de activos circulantes o cubrir requerimientos de capital de trabajo.	No se apoya en garantías reales, se concede con base en la persona o empresa solicitante.	Corto plazo.
PRESTAMO DIRECTO O GUIROGRAFARIO	Para su otorgamiento el banco toma en cuenta las cualidades del sujeto de crédito en cuanto a solvencia económica y moral.	Para resolver problemas transitorios de caja del solicitante.	Igual que el préstamo directo o quirografario.	Para resolver problemas transitorios de caja del solicitante.	La solvencia económica y moral del solicitante de crédito	Hasta 100 días, es susceptible renovarse varias veces siempre y cuando no exceda de 365 días.
PRESTAMO CON GARANTIA COLATERAL	Es semejante al préstamo directo, solo que exige garantía adicional de documentos colaterales, por ejemplo las letras de cambio o pagares.	Igual que el préstamo directo o quirografario.	Igual que el préstamo directo o quirografario.	Igual que el préstamo directo o quirografario.	Aparte de la solvencia económica y moral del solicitante, se presentan como garantía colateral, facturas, contratos de compra venta y otros documentos.	Igual que el préstamo directo.
PRESTAMO PRENDARIO O PIGNORATARIO.	El crédito se otorga mediante una garantía real que no sea un inmueble. en general el préstamo excede del 70% del valor comercial de la garantía.	Para financiar inventarios, permite que el agricultor, ganadero o industrial no vendan su producto en condiciones desfavorables de mercado.	Para financiar inventarios, permite que el agricultor, ganadero o industrial no vendan su producto en condiciones desfavorables de mercado.	Para financiar inventarios, permite que el agricultor, ganadero o industrial no vendan su producto en condiciones desfavorables de mercado.	Las prendas pueden ser materiales, mercancías no perecederas, valores de renta fija o variable de fácil realización.	Corto plazo.
CREDITO EN CUENTA CORRIENTE.	Es un crédito condicionado que requiere de la existencia de un contrato entre el banco y el solicitante del financiamiento. El banco se obliga a poner una suma de dinero a disposición del acreditado y este se compromete a restituir a la institución la suma dispuesta, así como intereses, gastos y comisiones que se estipulen. en el contrato no se define el destino específico del préstamo.	facilitar a los industriales el financiamiento de sus ventas a grandes almacenes industriales.	facilitar a los industriales el financiamiento de sus ventas a grandes almacenes industriales.	El contrato o poliza entre la institución bancaria y el acreditado.		100 días.
CREDITO DE HABITACION O AVIO.	Crédito condicionado que opera mediante la celebración de un contrato, en el que se especifica el destino que se dará al importe del préstamo, así como la garantía del mismo.	Los principales sectores de actividad que utilizan este crédito son: Industrial, Agrícola y ganadero.	Los principales sectores de actividad que utilizan este crédito son: Industrial, Agrícola y ganadero.	Con la materia prima y materiales adquiridos, y con los bienes y productos que se obtengan con el crédito, aunque estos sean futuros o pendientes.		Entre seis meses y dos años.

TIPOS DE CREDITO	CARACTERISTICAS PRINCIPALES	DESTINO	GARANTIA	PLAZO
CREDITO REFACCIONARIO.	También es un crédito que requiere celebración de contrato; el acreditante se compromete a un uso específico de los recursos prestados.	Por sector de actividad el crédito se desglosa en: Industrial, agrícola y ganadero.	Con las fincas, construcciones, edificios, maquinaria, instrumentos, muebles y con los bienes y productos futuros de la empresa.	Hasta 15 años.
PRESTAMO CON GARANTIA INMOVILIARIA.	Es un crédito destinado a la adquisición, construcción y mejora de bienes inmuebles. El importe del crédito debe ser equivalente al 50% del valor total del inmueble: del 70% para habitaciones de tipo medio y 80% de para viviendas de interés social.	La adquisición, construcción, reparación y mejora de casa habitación y edificios de productos.	Con hipoteca sobre los bienes para los que se otorgo el préstamo, con otros inmuebles, o mediante la entrega de los mismos bienes en fideicomiso de garantía.	De 10 a 15 años.
PRESTAMO PARA LA ADQUISICION DE BIENES DE CONSUMO DURADERO.	Es un crédito personal al consumo, se documenta mediante pagares, con vencimiento mensuales sucesivos y los intereses se descuentan anticipadamente. Se considera la solvencia económica del acreditado.	Adquisición de muebles para el hogar, productos electrónicos y automóviles.	El acreditado endosa la factura respectiva y la entrega al banco, quien la conserva durante la vigencia de la operación.	Hasta dos años.
TARJETA DE CREDITO.	Es un instrumento de identificación para que una persona física o moral, a la que el banco le concedió un crédito mediante la prestación de la tarjeta hasta por el monto convenido. El usuario debe suscribir pagares a favor del banco en el momento de ejercer el crédito.	Adquisición de todo tipo de bienes y servicios.	El banco realiza una investigación para determinar si el solicitante reúne las condiciones para ser sujeto de crédito.	Es un crédito revolvente -que se renueva permanentemente-, si se cumple mes a mes con el pago mínimo.

## 2.2 ORIGEN Y DESARROLLO DE LAS TARJETAS DE CREDITO.

El gran desarrollo alcanzado por el sistema bancario en todo el mundo durante la primera mitad del siglo permitió que los servicios que la banca ofrecía fueran creciendo y beneficiando a una cantidad cada vez mayor de personas. La creciente aceptación de los servicios bancarios facilitó el que muchos establecimientos comerciales y grandes almacenes empezaran a aceptar cheques personales de sus clientes en vez del pago en efectivo.

Por otra parte muchos almacenes de prestigio diseñaron formas de crédito y abrieron departamentos de crédito para que su clientela pudiera comprar a plazos y liquidar sus abonos con efectivo o con cheques bancarios. De esta manera empezaba a manifestarse un fenómeno característico de nuestros días: La disminución del uso de efectivo en todo tipo de transacciones comerciales, a cambio de un uso cada vez mayor del crédito.

No obstante pese al innegable avance que significaba el uso del crédito por parte de los comercios y almacenes, este sistema de pago era todavía demasiado engorroso ya que implicaba gastos de investigación de la solvencia económica del que solicitaba el crédito, además de que solo beneficiaba a un número relativo de personas.

Una forma de solucionar estos problemas era que el banco se encargara de realizar las investigaciones necesarias para otorgar el crédito solicitado, además de operar el crédito y efectuar los cobros. Con ello evitaría al comerciante laboriosas tareas; éste, una vez hecha su venta se limitaría a recibir del usuario un pagaré que el banco le liquidaría más tarde. El riesgo del crédito quedaría en manos de la institución bancaria y no de los establecimientos que ofrecen bienes y servicios. Esta gran solución dio origen al nacimiento de las tarjetas de crédito.<sup>11</sup>

La tarjeta de crédito otorga una mayor capacidad de compra a través de un crédito revolvente; es decir, sin necesidad de contar con efectivo en el momento, el cliente puede realizar sus adquisiciones y cubrir gastos imprevistos cuando lo desee, renovando su línea de crédito en la medida que vaya liquidando sus saldos. Asimismo, las tarjetas

---

<sup>11</sup> Carnet. "El Dinero de Plástico", en El Dinero de Plástico. Historiadel dinero y crédito en México. Ed. carnet, México, 1993, p.93

permiten al usuario tener acceso a un número creciente de establecimientos y servicios, así como reducir el uso de efectivo en los intercambios comerciales.

Para el comerciante también existen grandes ventajas: al aceptar pagos con tarjetas de crédito obtiene un mayor volumen de ventas, ya que su clientela aumenta; asegura la liquidación completa de sus ventas; reduce costos y riesgos, en el manejo y administración de efectivo; además, se evita el trabajo de trámites relacionados con la investigación, el otorgamiento y la operación de créditos.

La operación de las tarjetas de crédito puede ser considerada como un sistema compuesto por tres elementos: el consumidor (tarjeta habiente); los establecimientos afiliados, que ofrecen los bienes y servicios; y el banco que emite la tarjeta. El consumidor presenta al banco su solicitud de crédito; este investiga la solvencia económica del solicitante y, una vez cubiertos los requisitos y aceptada la solicitud, le entrega una tarjeta y un número de cuenta. Con ella el tarjeta habiente puede adquirir en los establecimientos afiliados, los bienes y servicios que desee; y tiene un cierto plazo (generalmente un mes) para pagar al banco los gastos efectuados con la tarjeta; se puede optar por liquidar por intereses el total de sus compras o consumos, o bien utilizar el financiamiento que el banco le ofrece a través de su línea de crédito, en cuyo caso cubrirá en pagos subsecuentes los intereses correspondientes. En el caso de las tarjetas de viaje (como American Express) y de entretenimiento, emitidas por instituciones no bancarias, en general el usuario debe liquidar íntegramente el importe de lo que ha consumido en el plazo estipulado por el emisor.

### **El nacimiento de la tarjeta de crédito.**

" En el año de 1949 un Hombre de negocios de Nueva York llamado Frank Mcnamara ideó un procedimiento que le permitía hacer consumos en los mejores restaurantes de la ciudad sin tener que efectuar pagos en efectivo, creó una organización que garantizara el pago de los consumos realizados por los socios de la misma, la cual llamo Diners Club. Esta es la primera tarjeta de crédito de la cual se tiene conocimiento; en 1951 el Franklin National Bank expidió la primera tarjeta de crédito bancaria, y para 1953 existían 62 bancos con tarjeta propia y al término de la década eran casi doscientos "<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup>Ibid., p.96

La creación de Diners Club fue fundamental en la creación de las tarjetas de crédito, fue la primera organización financiera que emitió una tarjeta internacional. Debido a su gran éxito, en 1958 surge una nueva tarjeta para viajes y entretenimientos: la American Express. Esta organización contaba con una larga experiencia en el manejo de embarques de moneda y oro para los barcos, esto le permitía contar con una gran red de comunicaciones interbancarias dentro y fuera de Estados Unidos; lo cual garantizó el éxito inmediato de su programa de tarjetas de crédito. En 1966 nace en Nueva York el sistema Master Card y en California el sistema Visa<sup>13</sup>. Ambas organizaciones agrupaban una serie de bancos, que expedían su propia tarjetas de crédito, con el objetivo de lograr una participación conjunta en crédito, así como para la extensión de sus servicios.

### **2.3 ¿ CUANTOS TIPOS DE TARJETAS DE CREDITO EXISTEN<sup>14</sup> ?**

#### **TARJETA DE CREDITO.**

Esta tarjeta permite comprar hoy y pagar mañana. Se trata de un instrumento personal de pago llamado quirográfico, es decir esta respaldado por nuestro buen nombre y nuestra firma. Cuando alguien firma con su tarjeta de crédito esta aceptando una deuda y acepta que esta dispuesto a pagar.

Una tarjeta de crédito se otorga en función del historial crediticio de cada persona; en función de ella se le asigna un límite máximo de crédito. Así mismo, normalmente se requiere el pago de una cantidad mínima mensual, pudiéndose financiar el resto de la deuda a cierta tasa de interés. A pesar de lo caro de este medio mucha gente lo utiliza. Ejemplo de este tipo de tarjetas son todas las bancarias: Banamex, Bancomer, Carnet.

#### **TARJETAS DE SERVICIO O CARGO.**

Más que un instrumento de crédito, se trata de un instrumento de pago. Cuando se obtiene una tarjeta de cargo se espera el pago puntual cada mes del saldo de la cuenta. No se tiene en sí una línea de crédito, y por lo mismo, el diferimiento del pago del saldo es nominalmente caro.

---

<sup>13</sup> Ibid., p.97

<sup>14</sup>Alberto Calvo Mercado. "Finanzas Personales", en El Financiero, 28 de octubre, 1995, p.11

Las tarjetas de cargo son aquellos que los usuarios pagan puntualmente su saldo cada mes. Normalmente no tienen límite de gasto, por lo que son ideales para viajeros y compradores alrededor del mundo. Ejemplos de este tipo de tarjetas son las American Express.

### ***TARJETAS DE DEBITO.***

En este tipo de tarjetas el monto del pago no se financia ni por un momento. Los pagos que se realizan con esta tarjeta se deducen directamente de una cuenta de cheques del dueño de la tarjeta. Pueden ser usadas de dos modos: en línea, lo que implica que el costo de una compra se resta inmediatamente; o fuera de línea, lo que implica que después de que el comprador firma un recibo de venta la deducción de su cuenta de cheques se realiza uno o dos días más tarde. Ejemplo de la tarjeta de débito son las que acompañan una cuenta maestra bancaria.

### ***TARJETAS INTELIGENTES.***

Esta nueva tarjeta con un microchip integrado realiza muchas funciones. Puede funcionar como identificación con foto, llave de puerta y como tarjeta de crédito. Las tarjetas inteligentes han tenido un arranque lento, ya que requieren de nuevas terminales en los comercios.

### ***TARJETAS CON VALOR EN MEMORIA.***

Son tarjetas que vienen a sustituir el dinero. Normalmente un usuario las utiliza para evitar cargar dinero. Por ejemplo, las tarjetas para llamar por teléfono son un sustituto de las monedas para hacer una llamada. Una vez utilizadas son desechables o recargables. Ejemplo: tarjetas Ladatel.

### ***TARJETAS DE CASAS COMERCIALES.***

Son equivalentes a una tarjeta de crédito, sólo que su aceptación es limitada a una sola casa comercial. En ocasiones, los poseedores de estas tarjetas pueden hacer sus compras más rápido que con otra tarjeta general, pueden ser beneficiarios de rebajas o promociones, y pueden disfrutar el pago diferido de sus compras. Ejemplo, tarjeta de Palacio de Hierro, Liverpool, etc.

### **TARJETAS DE INVERSION.**

Estas se han convertido en la nueva versión de las antiguas cuentas de ahorro. con estas tarjetas de inversión el poseedor puede hacer depósitos en ellas, o recibir digamos el pago del sueldo en ella. Sobre su saldo en la tarjeta recibe un interés y además puede hacer pagos o retiros a cargo de su propio saldo a favor.

### **2.4 LA TARJETA DE CREDITO EN MEXICO.**

" El primer intento por emitir tarjetas de crédito en nuestro país se da en 1953, cuando se fundó Club 202 S.A. su objetivo era expedir tarjetas de identificación que permitían a funcionarios o empleados de una compañía firmar la cuenta de sus gastos en lugares que -mediante convenios previos- aceptaran la garantía de que la institución les pagaría en nombre del cliente. En 1956 el Club 202 se fusionó a Diners Club; poco después aparece en México la Tarjeta American Express, cuyo empleo estaba limitado a un pequeño grupo de personas con un amplio poder de compra<sup>15</sup>".

A finales de la década de los 60's el Banco Nacional de México lanzó al mercado la primera tarjeta de crédito bancaria de toda la América Latina. Esta tarjeta a la que se denominó Bancomático, estaba afiliada al sistema de Master Card. La segunda tarjeta de crédito es la Bancomer, que apareció en 1969, emitida por el Banco de Comercio y afiliada al sistema Visa.

Este mismo año como resultado de los esfuerzos conjuntos de diez bancos, nació la empresa Promoción y Operación S.A. de C.V. (PROSA), cuyo objetivo principal era poner al servicio de sus cuenta habientes una tarjeta de crédito común a los bancos asociados; de tal forma que en 1969 salió al mercado la tarjeta Carnet, que estaba afiliada al sistema Master Card.

---

<sup>15</sup> Ibid., p.101



" Hoy en día México ocupa un destacado lugar en el mercado mundial de las tarjetas de crédito, tanto por la magnitud como por la eficacia de sus servicios, que disponen de la más avanzada tecnología. Nuestro país es líder indiscutible en esta rama en Latinoamérica <sup>16</sup>"

Para que México pueda continuar avanzando en su desarrollo económico, es imperativo el crecimiento constante de su mercado interno. El dinero de plástico puede desempeñar un papel importante en este proceso, ya que se refleja favorablemente en la elevación del poder adquisitivo de la población, lo que trae como consecuencia el incremento del monto total del consumo de la sociedad; con ello se fomenta, a la vez, la tendencia hacia el equilibrio entre la oferta y la demanda de los bienes y servicios. La creciente aceptación de la tarjeta de crédito tiene un importante impacto en el mercado: por un lado, aumentan las ventas y con ello la producción; por el otro, dado que el uso del dinero de plástico permite al usuario controlar más racionalmente su presupuesto, aunque aumenta el consumo, también aumenta el ahorro, con las ventajas que ello implica para la economía.

## **2.5 REPERCUSIONES DE LA CRISIS EN EL MERCADO DE LAS TARJETAS DE CREDITO.**

" León Opalín señala que entre 1991 y 1994 hubo un crecimiento extraordinario del crédito, incremento nominal de 150% ante el cuál los bancos no midieron adecuadamente los riesgos inherentes, de tal forma que en ese período la cartera vencida se incremento un 342 %. En particular la promoción de los créditos al consumo, especialmente vía tarjetas, se realizó de manera descontrolada en la mayoría de los bancos <sup>17</sup>".

Por lo demás los bancos incrementaron su fondeo vía el mercado de dinero (colocaciones), recursos que por su naturaleza son vulnerables a las variaciones de las tasas de interés y del tipo de cambio, de aquí que con la devaluación monetaria de diciembre de 1994, ambos conceptos se dispararon originando pérdidas patrimoniales y en las utilidades de todas las instituciones.

---

<sup>16</sup> Carnet "El Dinero de Plástico", en El Dinero de Plástico. Historia del dinero y crédito en México, Ed. Carnet, México, 1993, p.104

<sup>17</sup> León Opalín. "Desafíos del Sistema Financiero Nacional", en Ejecutivos de finanzas, Octubre, 1995, p.41

Las ganancias totales de los bancos cayeron en 59% en términos reales. Las utilidades operativas de los bancos se desplomaron 54% en términos reales en el primer semestre de 1995 en relación a igual lapso del año anterior<sup>18</sup>; sin embargo este porcentaje no refleja el verdadero deterioro de las instituciones por que algunas de ellas durante el primer trimestre crearon provisiones cargando directamente el capital y todas las reconocieron como ingreso la porción atribuible a la capitalización de intereses que se convirtió en parte integral de los pagos de la deuda en el actual entorno inflacionario.

Es importante destacar que el problema de la cartera vencida de los bancos no sólo se deriva de sus problemas financieros y económicos, también se origina en la actitud social debido a la cual simplemente no se paga como una justificación para resarcirse de una situación de erosión de la economía que los deudores no provocaron, la denominada cultura de no pago.

La fragilidad del sistema financiero ha propiciado que para resolver sus problemas de liquidez y capitalización, los bancos hayan utilizado recursos del Fondo Bancario de Protección al Ahorro.

## **2.6 PROGRAMAS DE REESTRUCTURACION DE CREDITOS.**

### **UDIS ( UNIDADES DE INVERSION ).**

Desde el inicio de 1995 los bancos buscaron una solución al problema de la cartera vencida. En este sentido presentaron diversas alternativas de renegociación; enfatizando el mecanismo de las unidades de inversión (UDI'S):

La UDI es una unidad de cuenta o unidad de medición que se actualiza en forma constante y que se utiliza para las operaciones financieras asociadas con ahorro y créditos, y otras acciones.

---

<sup>18</sup> Ibid., p.45

Esto resuelve el problema que tiene el ahorrador y el otorgante del crédito de no tener certeza sobre cuánto se cobrará en términos reales por concepto de tasa de interés, ya que permite conocer el rendimiento real de la inversión al separarse la tasa de interés del proceso inflacionario permitiendo bajarla al dejar de cobrarse la prima por riesgo inflacionario.

La forma en que se determinan las tasas de interés entre las UDI'S y los Cetes son totalmente diferentes.

En el caso de los Cetes la tasa depende de la oferta y la demanda, con base en una expectativa de inflación y tipo de cambio.

En las UDI'S la tasa de interés esta en función de la inflación más los puntos que se le adicionan y que representan el componente real de la tasa de interés. Con esto los inversionistas no corren el riesgo de quedar expuestos a los cambios ajenos a la tendencia de las tasas o inflación.

#### **Pago de la unidades de inversión.**

- Las obligaciones denominadas en UDI'S se solventarán entregando su equivalente en moneda nacional. Para esto se deberá multiplicar el monto de la obligación expresado en UDI por el valor de la unidad correspondiente al día en que se efectúe el pago.
- Los pagos que se tengan que realizar por concepto de la inversión en UDI serán en N\$ y se harán a la fecha de vencimiento o a la fecha en que se liquide la UDI.
- El valor de las UDI'S será cotizado en forma diaria y su plazo tendrá tres meses como mínimo.

Dicho programa no tuvo la aceptación esperada por diferentes razones, entre otras:

- fallas de comunicación de la banca con los deudores; los funcionarios bancarios no entendieron bien el esquema y no supieron vender a sus clientes.
- No se contemplaron períodos de gracia para el pago de intereses.
- Las tasas de interés reales que pretendieron cobrar los banco fueron muy altas.
- Las UDI'S en diferentes bancos implican ampliar las garantías que concedan los deudores.

En general la banca tuvo una actitud poco flexible para negociar, pretendiendo no hacer ninguna concesión a los deudores a quien frecuentemente prejuzgo como individuos que actuaban de mala fe para no cubrir sus adeudos; igualmente desplegaron una actitud agresiva para cobrar por la vía jurídica y en diferentes ocasiones, hostigando a los deudores. Ante esta situación que amenazaba desbordarse socialmente el gobierno y los bancos establecieron el ADE a través de una reducción sustancial de las tasas de interés que los bancos aplican a los deudores.

### **ADE (ACUERDO DE APOYO INMEDIATO A LOS DEUDORES DE LA BANCA)**

El gobierno federal, a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Asociación de Banqueros de México, dio a conocer el 23 de Agosto de 1995 el Programa Emergente de Apoyo Inmediato a Deudores de la Banca, que considera la reducción de las tasas activas de interés en promedios diferenciados de acuerdo con el tipo de crédito y monto del mismo. El costo del programa lo asumirán la banca y el gobierno. "cuidando que el costo fiscal sea el menor posible y que su impacto se distribuya en varios años y no conlleve expansión monetaria<sup>19</sup> "

El presidente Ernesto Zedillo anunció ese mismo día los programas de reestructura en UDIS para tarjeta de crédito y para crédito destinado a la adquisición de bienes de consumo duradero y personales con el compromiso de la banca de "informar a los deudores de las características de estos programas de reestructuración". Los deudores del 1º de septiembre de 1995 que se encuentren al corriente en sus pagos tendrán acceso a los beneficios del acuerdo con vigencia del primero de septiembre del 95 y hasta el 30 de septiembre de 1996<sup>20</sup>

Los acreditados que interrumpen la regularidad de sus pagos perderán los beneficios de dicho acuerdo.

---

<sup>19</sup> Alicia Salgado. " Finanzas", en El Financiero, 23 de octubre, 1995, p.4

<sup>20</sup> Jorge A. Vázquez Gutiérrez. "El Ade", en Administrate Hoy, No.18, Octubre, 1995, p.54

## **BENEFICIOS DEL ADE<sup>21</sup>.**

- Reducción de la tasa de interés. Tasa de interés fija del 38.5% anual sobre los primeros \$ 5,000.00.
- Reducción de pagos mínimos. Los bancos procurarán reducir al 4% los pagos mínimos sobre los primeros \$ 5,000.00.
- Condonación de intereses moratorios\*. La banca condonará los intereses moratorios registrados en el último estado de cuenta emitido con anterioridad a la firma del convenio de reestructuración.
- Intereses sobre el saldo. La reducción de tasas de interés prevista en el acuerdo, se aplicará a los primeros \$ 5,000.00 del saldo total de adeudos derivados de tarjetas de crédito del acreditado, que el banco le de a conocer en el estado de cuenta a partir del primero de septiembre de 1995.
- Pagos anticipados. Se podrán realizar pagos anticipados en cualquier momento y sin pena alguna.
- Reestructuraciones. Las reestructuraciones se podrán hacer bajo los programas propios de los bancos o bajo un nuevo programa para tarjeta habientes en UDI'S.
- Programa en UDI'S. El programa será a cuatro años con una tasa de interés real del 15% anual. El fondeo del gobierno federal para los bancos será a una tasa real del 7.5% anual. El programa se instrumentará a través de fideicomisos similares a los otros programas establecidos por el gobierno federal y la banca en dichas unidades. Las provisiones que se deberán transferir a los fideicomisos serán del 12% de la cartera total reestructurada.

---

<sup>21</sup> *ibid.*- p.64

\* Por intereses moratorios se entenderán los adicionales a los que resultaran de aplicar la tasa de interés ordinaria.

## **2.7 NUEVAS REGLAS PARA TARJETAS DE CREDITO BANCARIAS.**

" El Banco de México modificó el marco legal para la operación y emisión de las tarjetas de crédito, según decreto publicado en el diario oficial de la federación el 18 de diciembre de 1995. Los plásticos pueden ser de ahorro, de débito, comercial, etc.<sup>22</sup>

Las reglas que se comentan entrarán en vigor el 1º de febrero de 1996. Los plásticos o tarjetas de crédito deberán tener las siguientes características:

- Delimitación clara del área geográfica en la que se puedan utilizar, territorio nacional o internacional.
- Deberán tener especificado el nombre de la persona física beneficiaria ya que los plásticos se extenderán siempre a nombre de una persona física, no moral.
- Son intransferibles ya que se trata de una línea de crédito revolvente.

Los plásticos o tarjetas de crédito deberán contener:

- Nombre del titular del plástico.
- Fecha de vencimiento de la tarjeta.
- Firma visual o codificada electrónicamente.
- Nombre de la institución de crédito que la expide.
- Mencionar que se trata de una tarjeta de crédito.
- Número seriado de control.
- Donde puede utilizarse si es de uso nacional o internacional.
- Si su uso se encuentra restringido.
- Que es intransferible.
- Que su uso sujeta al tarjeta habiente a las disposiciones establecidas en el contrato de apertura de crédito correspondiente.

Ahora lo que se busca es que la tarjeta de crédito o plástico se convierta también en una tarjeta de identificación crediticia al portador, se dice que es intransferible; sin embargo, en los hechos no lo es, ya que se otorgará crédito hasta por la cantidad convenida al portador de la misma, o sea, al que logre copiar la firma que aparece en ella.

---

<sup>22</sup> Jorge A. Vázquez Gutiérrez. " Nuevas Reglas para tarjetas de crédito bancarias", en Administrate Hoy, No.21, enero, 1996, p.60.

Es conveniente estar consciente de lo anterior, ya que se puede pensar que al no ser la firma autorizada no tendrá validez, esto no es así, ya que el responsable de su uso tendrá que pagar; es por esto que se están exigiendo más datos en las tarjetas.

### **CARACTERISTICAS DEL CONTRATO DE APERTURA DE CREDITO.**

" Los Bancos con base en contratos de crédito revolvente expedirán plásticos o tarjetas de crédito a personas o empresas.

Características que deberá contener el contrato:

- Plazos de amortización.
- Comisiones que se aplicarán a los acreditados por el uso de la tarjeta de crédito.
- Medios por los que se dará a conocer el límite de crédito al que habrán de sujetarse los tarjeta habientes.
- Supuestos bajo lo cuales no se causaran intereses.
- Supuestos bajo los cuales no se cargaran comisiones.<sup>23</sup>

Cuando los contratos de apertura de crédito se celebren con personas morales, las tarjetas de crédito o plásticos deberán estar a nombre de una persona física que designe la empresa, aunque la línea de crédito haya sido otorgada a una empresa.

El plazo de vigencia de los contratos de apertura de crédito serán mínimo de un año para renovación de crédito, una vez establecida la fecha esta no podrá cambiarse en el futuro. Si al vencimiento de un contrato el banco pretende modificar sus términos y condiciones, tendrá que celebrar un nuevo contrato. En caso de ser necesario podrá convenir el traspaso de los saldos del contrato anterior.

En los nuevos contratos que celebren las instituciones podrán utilizarse el número del contrato y el de la tarjeta de crédito que correspondían al contrato anterior.

---

<sup>23</sup> Ibid., p.61

Los bancos deberán enviar al tarjeta habiente un ejemplar del contrato general de apertura de crédito que hayan celebrado tratándose de un contrato de apertura de crédito que vaya a sustituir a otro, deberá enviarse al acreditado el nuevo modelo de contrato cuando menos con veinticinco días de anticipación al vencimiento del contrato vigente. El banco estará obligado a explicar ampliamente las características del contrato mediante un folleto explicativo que deberá entregarse adjunto al contrato.

## OBLIGACIONES DE LA INSTITUCION DE CREDITO Y EL CLIENTE EN EL CONTRATO.

LA INSTITUCION SE OBLIGA A:	EL CLIENTE SE OBLIGA A:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hacer los pagos por cuenta del cliente de bienes, servicios, dinero en efectivo, impuestos y otros conceptos acordados entre ambas partes.</li> <li>- Hacer el cargo de los importes respectivos en la cuenta corriente del cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentar la tarjeta de crédito en el establecimiento respectivo al momento de realizar su operación.</li> <li>- Suscribir pagarés o notas de venta, baucher u otros documentos que para efectos sean aceptados por la institución, a favor del banco, entregándolos a dicho establecimiento.</li> </ul>

### Emisión de tarjetas de crédito.

Solamente podrán expedirse plásticos o tarjetas de crédito con base en contratos de apertura de crédito en cuenta corriente. Al solicitar una tarjeta de crédito se logra a través de una línea de crédito en cuenta corriente (revolvente \*\*), el cual será efectivo con sólo presentar el plástico.

Una línea de crédito revolvente es una línea de crédito permanente hasta por el monto convenido con anticipación y por tiempo indefinido.



### Derechos del tarjeta habiente<sup>24</sup>

- Contratos en moneda nacional.
- El banco deberá obligarse a pagar por cuenta del tarjeta habiente.
- El tarjeta habiente tendrá derecho a disponer de dinero en efectivo: En las oficinas de la institución, en la de sus corresponsales bancarios y a través de equipos o sistemas automatizados.
- Los pagarés que firmen los tarjeta habientes y que se deriven de operaciones celebradas en territorio nacional deberán contener la mención de ser negociables únicamente con instituciones de crédito.
- Los pagos de consumo o disposiciones efectuados en el extranjero serán correspondidos invariablemente con un cargo en moneda nacional a la cuenta del tarjeta habiente.
- Tipo de cambio para operaciones en el extranjero. El tipo de cambio que se utilice para calcular la correspondiente equivalencia tendrá las siguientes características:

a) No podrá exceder de la cantidad que resulte de sumar al tipo de cambio que de a conocer la Bolsa Mexicana de Valores, S.A. de C.V., en la fecha de presentación de los documentos respectivos, el importe correspondiente al 1% del dicho tipo de cambio.

b) Cuando la Bolsa Mexicana de Valores S.A. de C.V., no pueda dar a conocer el mencionado tipo de cambio se utilizará el que publique el Banco de México en el diario oficial de la federación el día hábil bancario siguiente al de la fecha de presentación de los referidos documentos.

c) En ningún caso el tipo de cambio que se utilice para calcular la equivalencia en moneda nacional de los referidos consumos o disposiciones podrá ser superior al tipo de cambio máximo de venta que coticie el dólar en la ventanilla la institución emisora de la tarjeta para operaciones cambiarias con su clientela en la fecha de presentación de los documentos respectivos.

---

<sup>24</sup> Ibid., p.62

## **CARGOS QUE SOLO PODRAN HACER LAS INSTITUCIONES A SUS ACREDITADOS.**

- Pagarés que se deriven de operaciones celebradas en territorio nacional y en su caso extranjero.
- El importe de los pagarés firmados por éstos.
- Comisiones y accesorios que se establezcan en el contrato.
- Intereses pactados.
- Importes de las disposiciones de efectivo.
- Importes de los pagos de bienes, servicios, impuestos y otros conceptos que realicen por su cuenta.
- Gastos por cobranza, únicamente cuando exista una gestión de cobro conforme a los mecanismos establecidos en el contrato.
- Otros cargos por el uso de tarjeta: Aperturas de crédito, Los usos de tarjeta, tarjetas adicionales, comisiones e intereses pactados, disposiciones en efectivo, pagos de servicios, impuestos, bienes y cualquier otro concepto que se realice por cuenta del tarjeta habiente.

Los bancos no podrán cargar a la cuenta del tarjeta habiente el importe de los bienes o servicios suministrados por los proveedores, en fecha anterior a aquella en la que los propios proveedores les presenten los pagarés, notas, fichas de venta u otros documentos que amparen el importe de los citados bienes o servicios.

Los cambios en costos y condiciones del contrato deberán ser por escrito dejando constancia y/o huella de haber sido recibido por el tarjeta habiente, de no ser así no se podrán realizar los cobros; esto aplica a todos los servicios y comisiones del banco como: intereses, comisiones, apertura, anualidad, retiro en cajero automático, etc.

### **Pagos mínimos mensuales.**

En los contratos de crédito se preverá la posibilidad de que el acreditado no pague el total de las cantidades a su cargo en la fecha límite de pago; en este caso deberá quedar especificada la forma de calcular el importe de los pagos mínimos mensuales que el tarjeta habiente deberá efectuar en función del saldo a su cargo.

## **Tasas de interés.**

Los bancos acordarán con los tarjeta habientes o acreditados la tasa de interés que se llamará "Tasa de interés de referencia", la cual vayan a aplicar, sujetándose a las disposiciones siguientes, así como a los demás que resulten aplicables:

- I. Sólo podrá pactarse una tasa de interés ordinaria (tasa de interés de referencia).
- II. En su caso, una sola tasa de interés moratoria (tasas de interés de referencia).
- III. La tasa de interés deberá expresarse conforme alguna de las opciones siguientes:
  1. Puntos porcentuales y/o sus fracciones, fijos;
  2. Puntos porcentuales y/o sus fracciones, fijos, que se adicionen a una sola tasa de referencia que se elija de entre las tasas siguientes:
    - a) La tasa de interés interbancaria de equilibrio (TIIE)
    - b) La tasa de rendimiento en colocación primaria; de Certificados de la Tesorería de la Federación (CETES).\*\*\*
    - c) El costo porcentual promedio de captación en moneda nacional que el Banco de México estime representativo del conjunto de las instituciones de banca múltiple y que publique en el Diario Oficial de la Federación (CPP).

## **Detalles de cobro de las tasas de interés.**

- I. Se deberá establecer:
  1. El número de puntos porcentuales máximo y mínimo que se podrán sumar a sólo una de las mencionadas tasas de referencia.
  2. Que dentro de dicho rango, la tasa de interés aplicable se ajuste al alza o a la baja, según resulte, al sumar a la tasa de referencia utilizada los puntos porcentuales o sus fracciones, que se obtengan de aplicar a dicha tasa de referencia, el porcentaje que acuerden con sus cliente.
    - a) Los bancos no podrán pactar tasas alternativas a las pactadas en los contratos de común acuerdo.
    - b) En el caso de que los bancos pacten la tasa de interés con base en una tasa de referencia, también deberán pactar que:

---

\*\*\* Tratándose de las tasas de referencia previstas deberá indicarse el plazo de operaciones a los cuales esté referida la TIIE

- Dicha tasa de referencia deberá ser la última publicada durante el período que se acuerde para la determinación de la tasa de interés.
- La que resulte del promedio aritmético de dichas tasas, publicadas durante el período referido.

c) Las instituciones podrán pactar una o más tasas de referencia substitutivas para el caso de que deje de existir la tasa de referencia original, debiéndose convenir el número de puntos porcentuales o sus fracciones que se sumen a la tasa substitutiva que corresponda, así como el orden en que dichas tasas de referencia sustituirían a la tasa originalmente pactada.

### **Cobro de intereses.**

1. Los intereses que se causen se calcularán sobre el promedio de saldos diarios del período que se mantenga el acreditado.

### **Pago sin intereses:**

En el caso de que existan pagos sin intereses, esto será solamente si el crédito es pagado en su totalidad precisamente hasta la fecha en que marca el estado de cuenta como fecha de corte. En el estado de cuenta, los bancos dan la fecha límite de pago, aclarando que se debe liquidar el saldo total antes de la fecha de corte, en caso de que así se establezca; de lo contrario, puede pagarse antes.

### **Pago con intereses:**

Los intereses serán calculados sobre el promedio de los saldos diarios del período.

- El cálculo en los intereses es de manera diaria, es decir, se cobrarán intereses por el número de días de atraso en el pago.
- El cálculo de los intereses es sobre los saldos insolutos (sobre los montos que aún no han sido pagados).
- El cálculo de intereses de manera diaria, se realiza dividiendo la tasa anual de interés entre el número de días del año y después multiplicándolo por el número de días en que no se hayan cubierto los pagos.

- Hay que recordar que existe el ADE, el cual nos da una tasa preferencial por los primeros cinco mil pesos de 38.5%.
- En esta tarjeta se entra en pago moroso solamente por 5 días.
- Los intereses de la deuda se deberán dividir en dos partes, una con tasa de interés del ADE y otra cantidad con tasa de interés comercial, que en este caso es la tasa de interés interbancaria de equilibrio (TIIE).

### **LIMITE DEL CREDITO**

Este podrá ser disminuido unilateralmente por la institución o ampliado sin consentimiento del acreditado de acuerdo con:

- Un porcentaje que no exceda del incremento que tenga el Índice Nacional de Precios al Consumidor que publica el Banco de México.
- Para ampliar el límite de crédito en una cantidad superior a dicho monto, se requerirá de autorización expresa del acreditado.

### **LOS ESTADOS DE CUENTA**

Las instituciones de crédito deberán enviar mensualmente un estado de cuenta indicando:

- Las cantidades cargadas.
- Las cantidades abonadas.
- Estas cantidades por cada período.
- Los datos necesarios para determinar los intereses.

Tratándose de tarjetas de uso nacional e internacional los bancos enviarán un solo estado de cuenta en el que se distingan<sup>25</sup>

- Los consumos.
- Disposiciones de efectivo.
- Lugar donde fueron realizados (dentro del territorio nacional o en el extranjero)
- a) Fecha de corte. Los bancos informarán por escrito a los acreditados de la fecha de corte de la cuenta.

---

<sup>25</sup> Ibid., p.71

b) El saldo de la tarjeta. La determinación del último saldo de la tarjeta será considerando el saldo anterior de la tarjeta en caso de que haya pagos atrasados más los pagos, créditos, compras, intereses y las disposiciones en efectivo menos devoluciones, etc.

Debido a la crisis sufrida los intereses que ahora cobran los bancos en cualquier tarjeta son altos y los intereses que paguen por concepto de mora en pago ya son recapitalizables, esto quiere decir, que se integrarán al capital y sobre ellos se cobran intereses.

A la tarjeta de crédito podemos considerarla como un instrumento de financiamiento a corto plazo, siempre y cuando su pago también lo sea, para evitar la falta de liquidez inmediata.

En caso de un sobregiro de la tarjeta, consideramos que sería conveniente cancelar la deuda, y si no se puede, hacer un nuevo contrato a más largo plazo, para pagar intereses más bajos.

## **REQUISITOS PARA LA OBTENCION DE TARJETAS<sup>26</sup>**

Los requisitos para obtener una tarjeta de créditos son:

### 1. Datos generales del solicitante:

- Nombre completo
- Domicilio completo y teléfono
- Decir el tiempo de residir en él, indicando el tipo de casa y de quien es propiedad.
- Edad y fecha de nacimiento
- El domicilio anterior
- Estado civil
- Fecha de la solicitud
- Nacionalidad, en su caso tiempo de residir en México
- Nombre del cónyuge
- Presentar identificaciones personales oficiales

---

<sup>26</sup> Idem.

2. De los ingresos:

- Tipo de profesión, oficio o empleo
- Antigüedad
- Domicilio completo y teléfonos
- Empresa donde se prestan los servicios
- Puesto que se ocupa
- Si es propietario, empleado, socio, etc.
- En caso de ser negocio propio declaración de impuestos
- Sueldo

3. Referencias comerciales:

- Tipos de cuentas, sus números e institución bancaria en donde se encuentran localizadas.
- Tipo de créditos otorgados, tipos de créditos e instituciones que otorgaron el crédito.

4. Propiedades y valores:

- Bienes muebles (solamente automóviles)
- Bienes inmuebles, tipos, ubicaciones, valor, indicando si está pagado totalmente o no.
- Inversiones indicando el número de las cuentas y el monto

5. Referencias personales y beneficiarios

6. Obligados solidarios

- Datos del obligado solidario, el cual se compromete a pagar en forma absoluta todos los importes relacionados o generados por el uso de la tarjeta; los datos deberán ser los mismos del solicitante.

**Otros tipos de tarjetas.**

Las tarjetas a través de las cuales se puede obtener disposición de efectivo o de pago mediante un pagaré que sea avalado por la firma de uno mismo (quiropgrafarios) pueden clasificarse como de:

- Débito y de ahorro
- Servicios
- Crédito

a) Tarjetas de débito. En este tipo de tarjetas solamente se tiene que ahorrar algo, es necesario tener un mínimo de dinero depositado dentro de la cuenta para que no haya cobros por manejo de cuenta.

Estas tarjetas funcionan como tarjetas de crédito, pero se llaman de débito porque sólo se podrá retirar la cantidad que se tenga depositada y no se otorgará ningún crédito a través de éstas. Se tiene acceso a cajeros automáticos y obviamente se puede disponer de efectivo en cualquier momento.

Se debe aclarar que si se retira más dinero del que se tiene ahorrado se cancela la tarjeta y se boletina.

Los requisitos para obtener esta tarjeta son: identificación, comprobante de domicilio y el monto mínimo de apertura (lo que se va a depositar).

b) Tarjeta de servicio. La tarjeta de servicio es muy diferente de una de crédito o de débito, ya que en la de crédito uno puede pagar de 5 hasta 20 días después de la fecha de corte.

En caso de atraso, en el pago de la tarjeta de servicio, si hay financiamiento de las deudas atrasadas, pero se pagan tasas de interés muy altas, más que en las de crédito. Aquí los intereses no se llaman así, son conocidos como penas.

Cabe mencionar que estas tarjetas son excesivamente caras, tanto en intereses como en los gastos que ocasionan, además se debe pagar o liquidar dentro del mismo mes en que se realicen las compras, a más tardar en la fecha exacta del límite de pago. Esto porque precisamente se trata de una tarjeta de servicio (sólo presta un servicio y no crédito).

En la tarjeta de servicio se debe pagar precisamente antes de la fecha de vencimiento para que no genere pena por pago extemporáneo con una tasa de hasta 150% de los que se cobra comúnmente en las tarjetas de crédito. En caso de que exista algún atraso en el pago y que éste sea superior a los 10 días (plazo fijado de forma anticipada, pero que no es un plazo fijo) se considerará pago en moratoria y generará pena por pago en mora con una tasa de interés de hasta 200% de la primera tasa que se cobra por pago extemporáneo.



Para la solicitud de una tarjeta empresarial de servicio es necesario: que la empresa esté constituida con mínimo de un año; presentar declaraciones fiscales del último año; balances auditados.

Las tarjetas de crédito tienen una gran importancia en la economía nacional ya que un gran porcentaje del consumo se realiza mediante este sistema de pago. La cual se ha ido distorsionando por las crisis económicas recurrentes en países como el nuestro.

Cuando desaparecieron las cuentas de ahorro en México, la tarjeta de crédito se convirtió en la única forma de obtener dinero de la banca para comprar, bienes de consumo duradero, además este instrumento ha ido evolucionando a través del tiempo al ofrecer un sin número de servicios, de nuevas ventajas para el cliente, además de que es un método convincente de pago.

En los últimos años la industria del dinero de plástico ha tenido un crecimiento sostenido que ha fluctuado anualmente entre el 15% y 20%, con excepción de los años de crisis, como el actual, en el que se ha registrado una contracción nominal del 24% (47% real).

La facturación anual total del mercado nacional de tarjetas de crédito asciende a 50 mil millones de nuevos pesos, lo que representa el 5% de PIB de servicios; esto convierte al sector en un claro indicador de la actividad económica del país. Adicionalmente, la tarjeta de crédito representa una cuarta parte de la captación total de la cartera de crédito del sector bancario.

Tradicionalmente el crédito bancario más caro es el de la tarjetas de crédito, lo que se debe a diversos factores de riesgo.

Se debe considerar que el costo administrativo de dicho instrumento para las instituciones de crédito es muy alto, además que resulta también el de mayor riesgo, toda vez que no se pide un aval para su otorgamiento, como es el caso de los créditos en bienes de consumo duradero, donde el mismo artículo o producto es el aval.

En el caso específico de México, hace cerca de dos años cuando las expectativas de crecimiento económico eran muy firme y oportunas, y luego de treinta años de

mantener sistemas funcionando, las instituciones de crédito realizaron fuertes inversiones para mejorar sus sistemas de tarjetas de crédito, para eficientar sus operaciones, bajar sus costos y volver masivo el instrumento; pero llego la crisis y tomo a los bancos con deudas en dólares muy importantes por estas adquisiciones, lo que volvió más costoso el servicio para las instituciones.

Durante los años más recientes, las tarjetas de crédito tuvieron fuerte expansión, al grado de que las firmas internacionales como Visa consideran que este es el mercado con mayor potencial de crecimiento en América Latina. Esto se debe a diversos factores, como la tendencia descendente de la inflación que se observo en el sexenio pasado y la misma estabilidad económica, por la cual las instituciones de crédito realizaron campañas agresivas en la colocación de tarjetas de crédito entre su clientela. Sin embargo la crisis financiera que se desató en diciembre pasado cambio totalmente el panorama.

Debido a que en México alrededor del 90% de la población no tiene acceso a servicios bancarios, lo convierte en un mercado potencial muy grande para el negocio de las tarjetas de crédito.

## **2.8 EFECTOS DE LA CRISIS EN EL MERCADO DE TARJETAS.**

La crisis financiera ha distorsionado todos las bondades de las tarjetas de crédito por que además de ser una forma de pago es un sistema de financiamiento y esto último tiene un costo que se ha elevado debido a la situación ocasionada por la crisis, originando al público problemas de liquidez.

" Durante el momento más difícil de la crisis la facturación cayo 30% lo que se debió a dos factores: los clientes tuvieron que cambiar sus hábitos de consumo para reducir sus gastos, mientras que la institución de crédito toma acciones para proteger de riesgos innecesarios al banco y ayudar al cliente mismo para que no fuera a endeudarse demasiado, entre ellas reducir las tasas de interés, líneas de crédito y controlar la disposición de efectivo<sup>27</sup> "

---

<sup>27</sup> Ricardo Vázquez. " Tarjetas de crédito en el ojo del huracán", en Mundo Ejecutivo, Diciembre, 1995, p.137

El mercado de tarjetas de crédito en México observará un notable crecimiento en los próximos años, una vez que la economía se estabilice y recobre su crecimiento, pero también veremos cambios importantes luego de la severa crisis de 1994 y 1995, debido a que los problemas que se generaron por la cartera vencida y el menor uso del instrumento por el elevado costo del crédito, obligó a los bancos a buscar alternativas para evitar volver a caer en una nueva crisis.

Se espera que haya una gran diversificación en este producto, que ya vemos desde ahora, por ejemplo, mientras una de las dos más grandes instituciones de crédito está lanzando una tarjeta que se conoce como garantizada, donde se requiere de un depósito previo, que de alguna manera se convierte en aval y que de paso incentivo al ahorro. El otro gran banco tratara de masificar el uso de la tarjeta de débito, que podrá ser utilizado en cualquier establecimiento comercial como actualmente se usa cualquier tarjeta de crédito.

En tecnología veremos pronto cambios relevantes, como seguramente será la sustitución de la banda magnética por un chip, para hacer algo así como una computadora dentro de una tarjeta que volverá más segura y, por lo mismo menos violable.

Así mismo, veremos en unos años que la firma o rubrica del usuario será sustituida por un lector óptico, para lectores de huellas digitales o por algún mecanismo de esta índole.

A pesar de los problemas que se presentaron en muchos usuarios de la tarjetas de crédito, el incremento excesivo de las tasas de interés ( derivado de la crisis financiera que ocasionó una fuerte contracción en el uso del instrumento y el crecimiento de la cartera vencida del mismo para las instituciones de crédito ), el instrumento financiero es uno de los más importantes en México.

" Al cierre del sexto mes de 1995, el saldo del crédito otorgado por la banca comercial en dicho instrumento fue de 28,206 millones de nuevos pesos, lo que en términos de dólares representa un monto superior a los 4000 millones, que es una cantidad sin duda muy importante <sup>28</sup>".

---

<sup>28</sup> Ibid., p.130

Sin embargo, esta cantidad debería ser mucho mayor. En diciembre de 1994, el saldo era de 31,000 millones de nuevos pesos que al tipo de cambio de ese tiempo ( no superior a 5.15 nuevos pesos ) representaba un financiamiento neto al consumo equivalente a poco más de 6,000 millones de dólares.

En términos de pesos el saldo del financiamiento se contrajo 9.02% lo cual es el simple reflejo del mayor costo del dinero en dicho período, sin embargo en términos de dólares el financiamiento se contrajo más de 30%.

El número de cuentas nuevas alcanzó en 1995 la cifra de 150 mil a diferencia de las 500 mil colocadas en 1994, es decir una contracción del 70%, mientras que en la cobranza, el índice de cartera vencida se incrementó entre 15 y 30%.

## **2.9 BENEFICIOS Y RIESGOS DE LAS TARJETAS.**

Existen una serie de factores que representan beneficios indudables para los usuarios de las tarjetas de crédito; en primer lugar el otorgamiento de una tarjeta de crédito representa para el usuario contar con una línea de crédito que otorga liquidez inmediata, tanto en especie como en efectivo. El crédito es permanente siempre y cuando se haga un buen uso del mismo, es decir, mientras no se sature la línea de crédito y se pague constantemente por tener disponibilidad en la línea de crédito.

Ante la creciente inseguridad pública, la tarjeta de crédito permite traer menores recursos en efectivo por su aceptación generalizada y la existencia de un sinnúmero de cajeros automáticos, lo que implica una gran protección.

Adicionalmente, reportan en ciertos consumos un seguro de compra inmediata, como en aparatos electrónicos, o bien al adquirir boletos de avión; ofrecen también seguros de vida, etc.

Algo muy importante es que los bancos permiten a los usuarios utilizar el crédito por cerca de treinta días sin costo alguno, siempre y cuando antes del corte paguen la totalidad de sus deudas; es decir; los bancos le dan al usuario la oportunidad de " jinetear " el dinero.

Dependiendo de la institución emisora, ofrecen servicios adicionales por cuotas mínimas, como por ejemplo, servicios de protección legal en caso de accidentes automovilísticos, seguros de vida y servicios médicos, etc.

En contrapartida a lo descrito, el uso de las tarjetas de crédito tienen riesgos que deben ser tomadas en cuenta.

Quizás lo más importante es que traer una o varias tarjetas de crédito representa una gran tentación para consumir productos que en esos momentos no son necesarios o no estaban planeados y, por lo mismo, que representarán un cargo financiero, es decir, gastar dinero con el cual no se cuenta.

Otro riesgo muy importante es la volatilidad de las tasas de interés, como fue el caso de 1995, lo cual ha representado un incremento muy fuerte del costo del dinero. Visto de otra manera, el pago de intereses representa también un riesgo.

Al desarrollar este capítulo pudimos observar que no sólo existe la tarjeta clásica de crédito revolvente, sino que se nos abren más opciones crediticias, lo cual permitirá que el público elija la que más se adapte a sus necesidades de dinero o inversión. A su vez, es de vital importancia el conocimiento de normas que rigen a estas tarjetas, conocer los derechos y obligaciones de los tarjeta habientes, así como el funcionamiento de los nuevos planes de reestructuración y financiamiento que se han desarrollado a raíz de la crisis económica del 94. Todo lo anterior permitirá que ambas partes ( Instituciones financieras y Tarjeta habientes ) tengan la posibilidad de desenvolverse en un mercado crediticio reestructurado en el que se podrán obtener los beneficios reales de este tipo de servicios, y tratar de conciliar los intereses de ambas partes. A su vez, esta nueva estructura obligará a las instituciones a aplicar procedimientos con calidad en la prestación del servicio de tarjetas de crédito.

## **CAPITULO III.**

### **“ CALIDAD TOTAL “**

La filosofía de la calidad total no es nueva para muchas personas, sin embargo, la aplicación de ella en las empresas mexicanas es relativamente reciente. Esto puede obedecer a muchas causas, pero a nuestro punto de vista consideramos que son dos las más importantes:

1. Una flojera mental por parte de muchos empresarios mexicanos para conocer de que se trata la filosofía de la calidad total. Existe una gran cantidad de ejecutivos que se resisten a pensar en un cambio radical dentro de sus procesos productivos, lo cual los lleva a rechazar todo tipo de nuevas teorías que podrían ayudar a sacar adelante una gran cantidad de empresas.

2. Como consecuencia del primer punto, este nuevo tipo de teorías organizativas muy difícilmente llegará a aplicarse en las empresas, lo que produce un estancamiento y atraso organizacional de las mismas.

Como nuevos administradores tenemos que empezar a trabajar con la filosofía de calidad total, hay que conocer sus fundamentos, puntos principales, características, beneficios y problemas que pueden acarrear. Es por ello que analizaremos esta filosofía de calidad en el presente capítulo.

### **3.1 HISTORIA DE LA CALIDAD.**

Mientras los humanos se desarrollaron, también lo hizo la naturaleza de sus actividades. Eventualmente, los hombres no estaban del todo satisfechos con sólo llenar su estómago cada día; La historia antigua indica que muchos miles de años antes de la era moderna, el hombre se había embarcado en complejos esfuerzos técnicos e inevitablemente, un inconsciente y limitado CONTROL DE CALIDAD se había manifestado de una forma más formal.

No se sabe con precisión, cuando este incordiando e inconsciente control de calidad llegó a un fin. Como quiera que sea, descubrimientos arqueológicos y restos de estructuras antiguas indican que por el tiempo de la construcción de las pirámides de Egipto, esfuerzos de Control de Calidad más conscientes habían emergido. La perfección de las pirámides, la entereza de los trabajos griegos clásicos, la resistencia de las estructuras romanas estaban atadas a esfuerzos de control de calidad (Halpern, 1978).

Los antiguos egipcios estaban involucrados en esfuerzos formalizados de control de calidad más recientes. Su gran contribución fue la ingeniería (New Caxton Enciclopedia, 1977).

## **SINOPSIS HISTORICA.**

### ***Edad Media.***

En la Edad Media y posteriormente hacia 1800, los servicios y la producción de bienes estaban esencialmente limitados a unas cuantas personas o a grupos de varias personas. El trabajador individual o trabajadores controlaban la **calidad del producto**. Una peculiaridad de ésta era que el trabajador era a su vez el inspector. El resultado fue que el estándar de calidad era auto establecido. Las decisiones se acordaban entre la calidad del producto o servicio y las necesidades del cliente.

Esta era, como sea, no carecía del todo del control de calidad organizado. Fue en este período que los grupos de destreza estaban más activos en Europa. Estos gremios fueron asociaciones medievales de maestros artesanos organizados para la protección y ganancia económica y social de sus miembros. Ellos regulaban las economías urbanas locales mediante el establecimiento de monopolios por convenio; manteniendo precios estables bajo condiciones estables, y especificación de estándares de calidad de bienes (Enciclopedia Americana, 1985). En sus esfuerzos para manejar la calidad, los gremios ponían estándares, estipulaban condiciones de trabajo y salarios, y protegían en contra de competencias desleales y abusos del gobierno.

### ***De 1800 a 1920.***

Con el advenimiento de la industrialización en los siglos XIX y XX, la complejidad de la manufactura se incrementó. La creciente tecnología dio como resultado la necesidad de formar grupos de trabajadores que desempeñaran tareas específicas o similares. Con esto, dio inicio la era del supervisor. Las industrias eran comparativamente pequeñas. Los estándares y las decisiones clave de control de calidad eran hechas por el dueño. Aún se necesitaban directores para supervisar el trabajo de los grupos formados para asegurarse de que la **calidad** de su producto y de el trabajo estuvieran acorde con los estándares y objetivos. Fue en conexión con el desarrollo de las teorías y métodos de calidad que surgieron las primeras gráficas de control. En respuesta a "problemas ligados



al desarrollo de una aceptable forma de reporte de inspección que pudiera ser modificado de vez en vez".

### **1930.**

Un mayor desarrollo en la década de 1930, fue la creciente aplicación de técnicas de muestreo en la industria. Esta era no sólo vio aplicaciones industriales de estas técnicas sino también la diseminación de las ideas de Shewhart. Para asegurarse de la aceptación de estas teorías de control estadístico de calidad por la industria americana, Shewhart obtuvo patrocinio del " Join Committee for the Development of Staticals Applications in Engineering and Manufacturing ".

Mientras, en los E.U., más desarrollos estaban ocurriendo. J. Scanton puso fuerte el concepto de Control de Calidad a través de la motivación al empleado e involucrarlo en lo que se llamó el plan Scanton.

### **1940**

En esta década se vio el nacimiento en lo que se refiere al Control Estadístico de Calidad. En 1940, la "American Standards Association" (ASA), participando a petición del Departamento de Guerra, se vio involucrada en la aplicación del control estadístico de calidad a productos manufacturados. Así entonces, otro gran avance resultante de la guerra fue la diseminación del conocimiento acerca del control de calidad. La decadente calidad de los bienes necesitó programas de entrenamiento, cursos de control estadístico de calidad en la industria, gráficas de control y planes de muestreo aceptación. **Deming y Shewart** fueron los más activos en este esfuerzo.

### **1950**

No obstante, el control estadístico de calidad continuó dentro de este período, la era fue marcada por una actividad creciente en el desarrollo y modificación de los standards de control de calidad.

En aquellos años la conciencia de la importancia del control de calidad se había diseminado más allá de los Estados Unidos. La introducción de los cursos y gráficas de control de calidad habían tenido un inicio tardío en Japón. **Deming** (1980) fue clave para

la diseminación y popularización del control de calidad en Japón. En 1951, para conmemorar al doctor Deming, JUSE ("Japanese Union of Scientists and Engineers"), creó el premio Deming. Dicha preseña se concede anualmente a la empresa japonesa que haya tenido el logro más sobresaliente en el área de control de calidad, a través del uso de la teoría estadística en la organización, investigación de consumidores, diseño del producto y producción. Eran los principios de 1950 cuando un reconocido experto japonés en el control de calidad, **K. Ishikawa**, empezó sus estudios de los conceptos del control de calidad; y en 1955, Ishikawa introdujo la técnica de gráficas de control de calidad en Japón.

Los Británicos adoptaron recientemente los métodos estadísticos emergentes (**Duncan, 1986**). En los 50's, testimonios de avances y contribuciones a las nuevas técnicas de control estadístico de calidad surgieron cuando el británico Page introdujo el "Cumulative Sum" (Cusum), que es un tipo de gráfica de control.

## **1960**

Una nueva fase en el control de calidad vino en la década de los 60. Esto fue el principio de una era que Fingenbaum (1983) describió como Control de Calidad Total. Anterior a esta década, las actividades de control de calidad estaban esencialmente asociadas en el nivel de tienda. Las estructuras de la toma de decisiones de los negocios no pudieron utilizar efectivamente los resultados y recomendaciones que emanaban de las técnicas estadísticas que estaban siendo aplicadas. Otros conceptos que intentaron involucrar a los empleados de la organización en la función de control de calidad empezaban a surgir. En el mismo año en que Fingenbaum expuso su concepto de "control de calidad total", el concepto de Cero Defectos (ZD) nació.

El concepto de Círculos de Calidad tuvo sus principios recientes en Japón. Al inicio de la década, las industrias japonesas sintieron la fuerte necesidad de una educación más completa al supervisor, que era el nexo entre los directivos y los trabajadores. Todas estas actividades culminaron finalmente en la " Union of Japanese Scientist and Engineers "(JUSE) publicando el " Gemba To QC Magazine" en 1962 (Ishikawa, 1968).

**1970**

El control de calidad entró a otra fase. **Ishikawa** se refirió a esta etapa como Control de Calidad a Toda la Compañía (Ishikawa et al., 1975). **Feingenbaum** identifica la misma fase como Control de Calidad Total Organizacional. Esta etapa fue marcada por el énfasis en la involucración al control de calidad de cada trabajador, del presidente de la compañía hasta el operador de la máquina. El punto significativo aquí fue que el nivel más alto debe estar activamente involucrado en el control de calidad. La calidad en relación con eso, se convirtió en la responsabilidad de cada individuo. Un papel de **Deming** parece indicar que el control de calidad a toda la compañía estaba siendo practicado en Japón a principios de 1950. (Deming, 1975).

**1980**

Sí cada era está marcada por una actividad de control de calidad mayor, entonces esta década puede ser descrita apropiadamente como La Era de los Slogan de Calidad. **Feingenbaum** (1983) discute el impacto de la gestión de la calidad y manifiesta que muchas de las mejoras en la calidad demandada hoy yace fuera del trabajo de inspección tradicional-y la función de control de calidad orientada a la tarea-. La gerencia de calidad reconoce la importancia de los sistemas de difusión de cualquier organización, y busca formas efectivas para integrar los esfuerzos de grandes números de personas, máquinas y grandes cantidades de información. En respuesta a la pregunta de el lugar o significancia de la gerencia en calidad determinante, un estudio de un caso (Quality Control, 1970) identificó dos tipos de fallas durante la producción y discutida la responsabilidad por su suceso:

- Tipos de errores que yacen dentro de la esfera de control de la gerencia.
- Tipos de errores que yacen dentro de la esfera de control de los trabajadores.

Estos tipos de errores coinciden con **Jurán** (1966), que atribuye el 80% de los errores a la Gerencia.

**1990**

Actualmente debido a la competencia entre las compañías, los avances tecnológicos y la globalización de los mercados y las economías, los consumidores más exigentes demandan productos de mayor calidad, con mayor facilidad de uso y mantenimiento, rapidez de las entregas, facilidades de pago, mejor servicio y atención, etcétera.

Se está dando un cambio positivo en donde la calidad ayuda a integrar los esfuerzos en cada una de las áreas, y se ha demostrado que se pueden prever los obstáculos para lograr los objetivos estratégicos de la compañía, propiciando que los planes en sí mismos contemplen un proceso de mejoramiento continuo.

El empresario líderes los esfuerzos conjuntos de todo el personal, apoyado por un equipo guía integrado por su personal clave, y planean e implementan los primeros proyectos de mejora que impacten al personal para lograr la credibilidad y compromiso, para con ello iniciar equipos de mejora en las áreas, que utilizan las herramientas estadísticas y las técnicas de la administración moderna para optimizar sus operaciones.

Principalmente tanto el equipo guía y los equipos de mejora apoyados en el ciclo Deming (planear, hacer, verificar y ajustar) o en el ciclo administrativo (prever, planear, organizar, integrar, dirigir y controlar), realizan reuniones de diagnóstico y emprenden acciones para mejorar cada una de las debilidades internas encontradas, utilizando la ruta de mejoramiento continuo para lograr acciones exitosas que se estandarizan para asegurar su perfeccionamiento.

En esta etapa de la calidad, que tiene como lema "la calidad se administra", se ha constatado que para que toda la gente participe es necesario que cuente con la voluntad de hacerlo, y es por ello necesario que el director y su equipo guía se conviertan en verdaderos líderes de participación y apoyen en la capacitación y habilitación de los recursos a los trabajadores, además de establecer motivadores adecuados como reconocimiento de la mejoras logradas.

La realización sistemática de estas acciones de mejora, apoyadas en diagnósticos de las partes interesadas (internas y externas), de las características de empresa exitosa (efectividad, legalidad, equidad, viabilidad y potencial), de los roles vitales de liderazgo

(visionario, emprendedor, concertador, equilibrado e innovador) y del momento en que se encuentre la empresa (anticipación, reacción y crisis), le permitirá al empresario y a su equipo tener consistencia en la elevación de la calidad de sus productos y servicios y en lograr la competitividad.

### **ANTECEDENTES DE LA CALIDAD TOTAL EN MEXICO**

El movimiento hacia la calidad total arranca en México casi a la par de cuando se toma conciencia de que el esquema de desarrollo con base en un proteccionismo prolongado en tiempo y en profundidad no es el adecuado para el país; y cuando se considera que para que los mexicanos tengamos un mejor nivel de vida necesitamos de la apertura como esquema estratégico de desarrollo cuantitativo y cualitativo, en ese orden. Esto se empieza a desarrollar a principios de los ochenta y la idea de calidad total empieza a cuajar a mediados de los ochenta.

Con la apertura del país al exterior (TLC), lo que estamos enfrentando es un mercado de tales características que es necesario que estemos en condiciones de competir eficazmente o nuestros problemas se agravarán seriamente.

De esto se desprende que la calidad/productividad como sistema total aplicado en las organizaciones mexicanas puede ser una alternativa útil para enfrentar dichas crisis.

Varias empresas en México, pocas por desgracia, han explorado este camino, y después de los tropiezos naturales han empezado a obtener impresionantes resultados gracias a la adaptación de la tecnología, la capacitación masiva de su personal, el apoyo directivo y, sobre todo, debido a una tenacidad y perseverancia a toda prueba.

Se tiene el convencimiento de que la calidad total está tomando aspectos de prioridad nacional, aunque no de una manera generalizada y global. Los principales dirigentes del país en materia de gobierno, industria, comercio y servicios están convencidos de que, si no se opta por una mejoría profunda, que realmente esté enfocada a la satisfacción de aquellos a los que se sirve, el camino no va a llevarnos muy lejos.

El convencimiento inicial no ha costado mucho trabajo. Pero lo que se requiere es constancia y perseverancia en los procesos, las ideas, el ejemplo y la congruencia, y eso lleva tiempo.

*"Los procesos de calidad total que he conocido de cerca tienen un impulso muy fuerte en su primer etapa, cuando se trata de entender el concepto y vender la idea a todo el personal."<sup>29</sup>*

Los promotores de la calidad total en México los hay en todas las ramas; pero dentro de los primeros se encuentra el ramo industrial, puesto que fue de los primeros en abrirse hacia la competencia externa, debido a que fue el primero que requirió de esta concepción. Tal vez sea donde más ejemplos vemos hoy de calidad total (un ejemplo es CONDUMEX), pero los hay en otros lados: en los servicios y en el mismo sector gubernamental. Por ejemplo diversas entidades gubernamentales, tanto Secretarías de Estado como organismos para estatales, han participado en el Premio Nacional de Calidad (PNC).

Es así que el papel que deben desempeñar los distintos sectores de la sociedad mexicana (gobierno, empresarios, trabajadores, sociedad civil), representados por el dirigente de cada organización, el cual debe de diseñar e impulsar el proceso, mantenerlo y alentarlos. En esto hay un gran problema: el esquema del líder mexicano está cambiando radicalmente. Los atributos que lo caracterizaban anteriormente (en el estilo de dirección "X" de jefe duro-tradicional) están lejos de ser lo que se necesita de ellos, (dirigentes con estilo de dirección "Y") principalmente congruentes, que apoyen y sean participativos. Debido a que en el líder reside la principal responsabilidad de lograr un cambio hacia la calidad total, entendida ésta como un proceso permanente, sistemático y organizado, de superación continua en beneficio de aquéllos a los que se sirve para dejarlos plenamente satisfechos.

La misma apertura se hace cargo de esto; pero se insiste en que la participación personal del director general de la empresa (líder), debido a que se requiere por lo menos un par de años -depende del tamaño de la empresa, su cultura y sus recursos- para romper la inercia y empezar a ver los resultados.

---

<sup>29</sup> Gutierrez Trujillo, Julio. "Que la Calidad no se vuelva una moda", Entrevista hecha por la revista Expansión (México D.F.), 1 noviembre de 1992, pp.16-19.

¡ Y en dos años pueden pasar muchas cosas que hagan abortar el arranque! Sólo él puede garantizar que pase lo que pase, el arranque del nuevo sistema de mejoramiento de la calidad, no se interrumpirá.

Con la enorme competencia que ya existe, no hay otra salida que la de buscar dar buenos productos o servicios a la clientela; y aquéllos que logren instaurar el proceso en sus organizaciones en primer lugar serán los que triunfarán. De lo que se trata es de acelerar el cambio en beneficio de las organizaciones mexicanas para que no sean otras las que vengán a suplantar sus actividades.

### **3.2 DEFINICIONES ACTUALES DE CALIDAD TOTAL.**

El origen del término Calidad Total se debe a la introducción del norteamericano **Armand B. Feigenbaum** quien lo define de la siguiente manera:

*"Un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo y mejoramiento de la calidad realizado por los diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes"*<sup>30</sup>

En la actualidad, Kaoru Ishikawa la define como "Calidad del trabajo, Calidad del servicio, Calidad de la información, Calidad del proceso, Calidad de la división, Calidad de las personas (trabajadores, ingenieros, gerentes y ejecutivos), la Calidad del sistema (de la empresa y de los objetivos), etc. Nuestro enfoque básico es controlar la calidad en todas sus manifestaciones".<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> Ishikawa Kaoru, Que es el Control Total de la Calidad,(La modalidad japonesa), oct. 1986. pag. 84.

<sup>31</sup> Ishikawa, op cit. pág. 41.

Deming define a la Calidad como: *"Predecible grado de uniformidad y confiabilidad a bajo costo acorde al mercado; Calidad es un trabajo bien hecho. Es que el cliente compre nuestro producto, se sienta orgulloso de adquirirlo y lo elogie, recomiende o lo vuelva a comprar. Calidad es satisfacer las necesidades del cliente y darle algo más o mejor siempre"*<sup>32</sup>

Para Crosby, la definición de Calidad es: "Cumplir con los requisitos del cliente. Hacer las cosas bien y a la primera. Hacer que la gente haga mejor todas las cosas importantes que de cualquier forma debe de hacer"

Para concluir con las definiciones de calidad, nos parece muy acertada la participación de **Marrington** y su definición:

*"Un proceso de calidad total no se inicia con nuevos métodos estadísticos o nuevas fórmulas para analizar y solucionar problemas, sino se inicia cuando la gente sabe lo que tiene que hacer y lo hace correctamente. Así de una manera tan sencilla tenemos la Calidad Total, pero en esa forma también sencilla se encuentra lo complejo para lograrlo"*

### **3.3 ESTRUCTURA BASICA DE UN SISTEMA DE DIRECCION POR CALIDAD.**

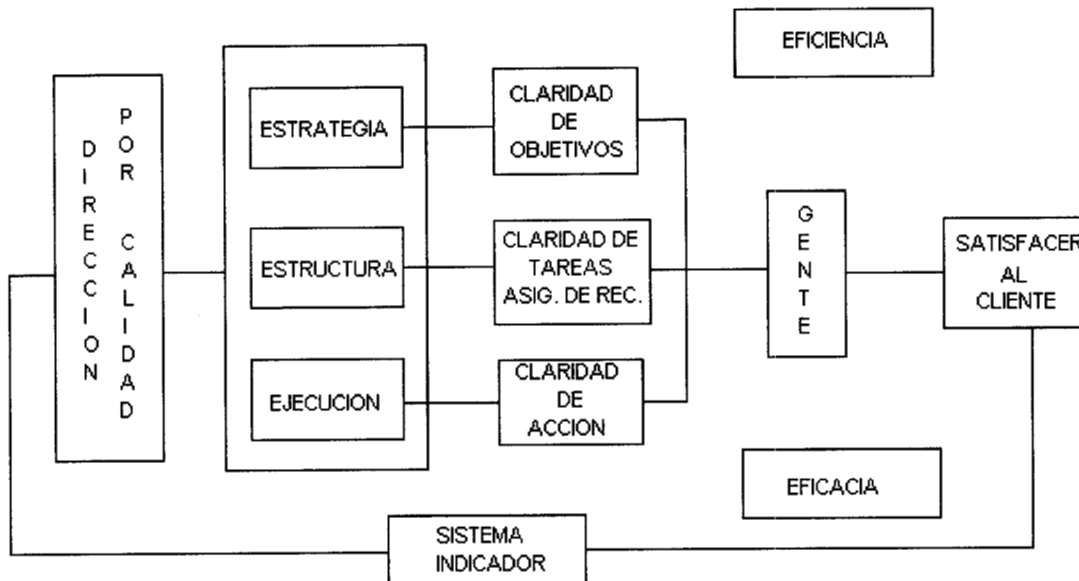
Dirigir a una empresa en base a un sistema de calidad es de vital importancia para su éxito competitivo. En este nuevo mercado globalizado hay que considerar todos los aspectos ambientales que afecten nuestra entidad económica, con el objetivo de identificar las fuerzas y debilidades que se puedan presentar. La razón de ser de éste proceso es el cliente; esto es, identificar las nuevas necesidades que tengan nuestros clientes para satisfacerlas óptimamente, ya que afín de cuentas la razón de ser de una empresa es el cliente.

---

<sup>32</sup> Deming. Calidad, Productividad y Competitividad, Madrid pág. 20.



Nosotros hemos estructurado un sistema de dirección por calidad de la siguiente manera:



### **Primer paso: Estrategia.**

El primer paso para el funcionamiento de nuestro sistema de dirección por calidad es el establecimiento de estrategias claras, razonables y alcanzables. En esta parte es muy importante hacer uso de la planeación estratégica.

La planeación consiste en decidir en el momento actual, lo que habrá de hacerse en el futuro; es el método con el que las empresas reconcilian sus recursos con sus objetivos y oportunidades.

El uso de la planeación alienta el pensamiento sistemático de la dirección viendo hacia el futuro, lleva a una mejor coordinación de los esfuerzos de la empresa; al establecimiento de normas de actuación para el control, hace que la empresa afine los objetivos y políticas que la orientan, da como resultado una mejor preparación para los

acontecimientos imprevistos, y proporciona a los ejecutivos participantes un sentido más vivo de cuáles son sus responsabilidades recíprocas.

Se necesita por lo menos de dos personas para lograrlo, donde mediante el intercambio de ideas, metodologías de trabajo en grupo apoyados por recursos tecnológicos permiten que la planeación estratégica sea fácilmente concebida y llevada a cabo en forma eficiente.

La planeación estratégica es la parte fundamental del proceso administrativo, es la base de la que se levantan todas las futuras acciones y se le puede definir como:

"El proceso mediante el cual se seleccionan y relacionan hechos, se formulan suposiciones respecto al futuro y se visualizan las acciones que se crean necesarias para alcanzar los resultados deseados".

Es decir, la planeación permite al directivo trazar cursos que alcancen los objetivos de la organización.

### ***Importancia.***

La planeación estratégica es tan importante como la ejecución, y una planeación adecuada debe anteceder a la ejecución; sin embargo, en la realidad, puede emprenderse la acción sin planearla adecuadamente debido principalmente a tres razones que suelen justificarla:

- 1.- No hay tiempo para la planeación.
- 2.- Debe actuarse de inmediato.
- 3.- El éxito aparente aun sin planeación.

Pero la práctica ha demostrado que:

- 1.- Sin planeación las actividades consumen demasiado tiempo.
- 2.- Muchas veces no se logra el resultado deseado.

Esto nos demuestra que la planeación no es una **pérdida de tiempo**, sino que al final **ahorramos tiempo** con una adecuada planeación.

Un principio de la planeación dice que: "Para alcanzar en forma más efectiva un objetivo, debe primeramente emprenderse una planeación estratégica adecuada, o esfuerzo mental antes de los hechos, o esfuerzo físico".

### ***Tipos de planeación***

La planeación es un proceso único; sin embargo, dependiendo del nivel organizativo, existirán varios tipos de planeación, entre los que se encuentran:

**Por su duración:** A largo plazo, a mediano plazo y a corto plazo.

**Por su alcance:** Institucional, de dirección, de gerencia, de departamento, de puesto y de personal.

**Por su área de oportunidad:** Financiera, administrativa, de producción, de mercadotecnia y ventas, de recursos humanos.

Cada tipo de planeación deberá ajustarse a las necesidades de la empresa, área o persona, al momento en que se actúa y a las características específicas del medio ambiente.

Los tiempos por los que actualmente atravesamos en México son bastante inciertos y cambiantes. Esto provoca que nuestro largo plazo no pueda ir más allá de tres años, pero hay que detenerse a pensar que es lo que se quiere hacer para esos tres años, sino, las organizaciones se verán en mayores dificultades.

### ***Proceso.***

El proceso de la planeación tiene una serie de pasos, los cuales su ejecución sería en el siguiente orden:

**Diagnóstico:** ¿cuál es la situación actual?

**Pronóstico:** ¿a dónde se dirige?

**Objetivos:** ¿a dónde debería dirigirse?

**Estrategia:** ¿cuál es el mejor modo de llegar al punto señalado?

**Táctica:** ¿qué acciones específicas deberán emprenderse, por quién, y cuándo?

**Control:** ¿qué medidas deberán vigilarse que indiquen que se está teniendo éxito?

Cada uno de los pasos anteriores permite avanzar en el proceso de planeación; sin embargo, debemos considerarla como definitiva, es decir, partiendo de los planes generales deberán derivarse planes específicos según el nivel de la organización y la importancia que represente para la misma.

### ***Limitaciones.***

La planeación es una función fundamental de la administración; pero existen limitaciones para su uso. La principal es la exactitud de la información y de los hechos respecto al futuro. Si cambian las condiciones bajo las cuales debe de implementarse el plan, gran parte de éste puede perderse.

Otra de las limitantes que se opone a la planeación se debe a las barreras psicológicas, siendo la más importante que la gente se interesa más por el presente que por el futuro. El presente tiene más certidumbre; el futuro significa cambios y ajustes a nuevas situaciones y condiciones.

Por último, otra limitante importante es que, dadas las condiciones cambiantes existentes, se considera que la planeación es inoperante y que es preferible actuar conforme se presentan las circunstancias.

Sin embargo, con una buena planeación aumenta la certeza y disminuye la incertidumbre; a la larga, lo más probable es que quienes actúan con poca o ninguna planeación, empleen más tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo que aquellos que planean las actividades futuras; es por esto que mediante la planeación debe de ser más eficiente la instrumentación y operatividad de la cultura de calidad total.

### ***"Planeación estratégica y pensamiento estratega"***

Ahora en día la planeación estratégica debe aplicarse como un proceso dominante entre los hombres de la gerencia (principalmente a nivel de alta dirección) que ciertamente tenga un alcance a largo plazo, pero que también tenga alcance a corto

plazo, día con día. Y más que una planeación por los planes mismos, debe de ser una forma particular de pensar -pensamiento estratega-, en virtud de que los eventos del entorno, que exigen respuestas estratégicas oportunas, no surgen cada año, cuando se hacen las reuniones tradicionales de planeación estratégica, sino que son inesperados, sorprendidos y, por tanto, probabilísticamente se presentarán día con día.

El pensamiento estratega hace de la formulación de estrategias un proceso mental que obliga a los gerente a manejar la información, desarrollar conocimientos, producir ideas y sintetizarlas en líneas de decisión, para cristalizar la visión que ellos mismos han definido. *"La formulación de estrategias no es un proceso aislado. [...] Por el contrario, la formulación de estrategias es un proceso que interrelaciona todo lo que se requiere para dirigir una organización"*<sup>33</sup>

El cultivo del pensamiento estratega, obliga a los gerentes a manejar información sobre los aspectos siguientes:

- \* Eventos de entorno que más se vinculen a la empresa.
- \* Clientes actuales y potenciales en relación con sus necesidades cambiantes.
- \* Competidores directos y presentes, así como a los potenciales y futuros.
- \* Productos y servicios en función del valor que proporcionan al cliente.
- \* Procesos de la empresa que contribuyen a crear valor, elevando continuamente su eficiencia y productividad.

Evidentemente que el conocimiento desarrollado en torno a los aspectos anteriores debe mantenerse actualizado y centrado no en la competencia sino en el cliente, para darle valor y servicio con el objeto de atraerlo y comprometerlo con la empresa. No se debe de olvidar que los clientes comprometidos son los mejores promotores de la empresa y sus productos y/o servicios y, por tanto, el generador futuro de utilidades. Por tanto el pensamiento estratega debe generar las decisiones básicas que estarán determinando el desarrollo de la empresa a largo y a corto plazo; por ello, esa forma de pensar es un proceso continuo, no ejercicios anuales.

---

<sup>33</sup>Mintzberg, Henry. *The Fall and Rise of Strategic Planning*. cit. por; Villegas Martínez, Fabián. "Planeación estratégica y pensamiento estratega", *EL FINANCIERO* (México D.F.) 18 de abril de 1995, pp. 27-A.

Una planeación estratégica formal cuyo eje es el pensamiento estrategia centrada en el cliente, con alcances a largo y cortísimo plazo estará guiada por los factores determinantes para crear valor, que deberán estar evaluados financiera y estratégicamente. Este enfoque de planeación estratégica requiere, en consecuencia, cierta infraestructura que por lo menos debe de integrarse por los aspectos siguientes:

1. Mantener informados a los gerentes sobre las fuentes y factores determinantes para la creación de valor que demande el cliente.
2. Analizar la información anterior para identificar los clientes específicos y el mercado hacia los cuales la empresa se va a dirigir.
3. Establecer los factores determinantes para crear valor, que serán básicos para competir.
4. Cultivar el pensamiento estrategia entre todos los gerentes, para que hagan de la planeación estratégica una forma de pensar.

Al hacerse hincapié en el pensamiento estrategia, es porque se esta ubicando dentro del contexto actual de transformaciones radicales, en el que las organizaciones están obligadas a elevar constantemente su nivel de competitividad para poder sobrevivir.

Un escenario que exige del pensamiento estrategia la re invención de cambios estratégicos y no simplemente a recomponer los que se han utilizado.

A continuación expondremos catorce puntos que son considerados como la columna vertebral de un sistema de calidad total. Estos puntos son la clave para un cambio estratégico importante dentro de la empresa:

**Los Catorce Puntos Para la Dirección**<sup>34</sup>.

Estos catorce puntos son la base de la transformación de la industria; si la dirección los adopta e implanta, es señal del propósito que tiene de mantener vivo su negocio. Además, así protege a los inversionistas y crea nuevos empleos. Tal sistema fue la base de ciertas lecciones para la alta dirección que se impartieron en Japón en 1950, así como en los años siguientes.

Los catorce puntos son aplicables tanto en las organizaciones grandes como en las pequeñas, en empresas de servicio así como en las de transformación; también son aplicables a una división dentro de una empresa.

Los catorce puntos:

- 1.- Establecer el propósito de mejorar constantemente el producto y el servicio, con la meta de ser competitivos y seguir en el mercado.
  - a) Innovar, colocar recursos para largo plazo.
  - b) Invertir recursos en investigación y educación.
  - c) Mejorar constantemente el diseño del producto y de los servicios. Esta obligación nunca termina: el consumidor es la parte más importante de la línea de producción.
- 2.- Adoptar la nueva filosofía: estamos en una nueva era económica. Ya no podemos vivir con retrasos, errores, materiales defectuosos y personas poco idóneas para el puesto.
- 3.- Ya no depender de la inspección masiva. En su lugar se debe obtener evidencia estadística, puesto que la calidad se consigue en la línea de producción y no a través de la inspección.
- 4.- Terminar con la práctica de hacer negocios teniendo como base los precios de marca. En lugar de esto, se debe minimizar el costo total, eliminando a proveedores que no comprueben su calidad con evidencia estadística.
- 5.- Descubrir problemas en el sistema y mejorarlo. Este es el trabajo que la administración debe hacer continuamente.

---

<sup>34</sup> Ibid., p.28

**6.-** Implantar métodos modernos de capacitación para cada puesto.

**7.-** Generar métodos modernos de supervisión, ya que ésta pertenece al sistema y es responsabilidad de la administración. Se deben eliminar las barreras que no permitan que el trabajador realice su trabajo con orgullo. El supervisor debe informar a la alta dirección de las condiciones correctivas necesarias.

**8.-** Erradicar el miedo para que cada quién pueda expresarse libremente acerca de lo que no está bien.

**9.-** Borrar las barreras entre los departamentos: el personal de investigación, diseño, ventas y producción debe trabajar como un equipo para pronosticar y entender los problemas de producción.

**10.-** Desterrar los lemas (Slogans), metas numéricas y cartelones para los trabajadores cuando éstos no estén acompañados de indicaciones acerca de como hacer el trabajo. Tales exhortaciones sólo crean actitudes hostiles, puesto que la mayor parte de las causas de la baja calidad y baja productividad son parte del sistema y están, por lo tanto, fuera del dominio del trabajador.

**11.-** Eliminar estándares de trabajo de cuotas numéricas con respecto a la cantidad. Esto debe reemplazarse por una supervisión de ayuda y servicio y se debe comunicar lo que la administración está haciendo a fin de mejorar los sistemas y métodos de trabajo.

**12.-** Quitar las barreras que impiden que el trabajador sienta orgullo por el nuevo desempeño de su trabajo. Hay que decirle que es un trabajo bien hecho o mal hecho partiendo de una base de datos.

**13.-** Implantar un programa agresivo de educación y capacitación.

**14.-** Comprometer a todo el personal de la empresa en la tarea de transformarla, ya que es tarea de todos; y crear una estructura en la alta dirección que impulse día a día en los trece puntos anteriores.



**Segundo paso: Estructura.**

El segundo paso es establecer una estructura que sirva para el funcionamiento de nuestro sistema de dirección por calidad. Esto es básico porque para el funcionamiento eficaz de las estrategias de calidad se necesita de una estructura organizacional ad hoc que lo permita.

La estructura organizacional es uno de los aspectos que debe considerarse como parte integrante de la planeación de tipos básicos de estructuras organizacionales. Primero, el departamento de calidad puede ser independiente del de manufactura e informar directamente al gerente general. Segundo, el departamento de calidad puede ser una parte integrante del de manufactura e informar al gerente de producción.

Esta es una cuestión que ha dado lugar a diversas controversias. Aquellos que están en favor de una función esperada de calidad que informe al gerente general, sostienen que la calidad debe ser indispensable para evitar exponerla, en un esfuerzo por cumplir con los programas de producción o por reducir los costos.

Aquellos que sostienen que el área de calidad debe estar subordinada al departamento de producción, señalan que no se puede inspeccionar la calidad dentro de un producto y que la calidad requiere una estrecha coordinación con la fuerza de trabajo, con el departamento de compras y con todas las etapas de operaciones; mantienen que el gerente de producción es la persona más indicada para coordinar el departamento de calidad y de todos los demás departamentos dentro del área de manufactura que afecten la calidad.

En años recientes, a medida que el concepto de calidad total se ha ido desarrollando, el arreglo organizacional exacto que se usa, se ha convertido en un aspecto de menor importancia. Esta verdad se encierra en el slogan " la calidad es el resultado del trabajo de todos ". Todos los niveles de una organización están en alguna forma relacionados con la producción de la calidad, ya sea en términos de política, de concepciones de diseños de productos, del diseño del sistema de producción o bien de la distribución.

Sin embargo, es indispensable que alguien asuma, dentro de la organización, la responsabilidad total de la calidad, con el fin de coordinar los objetivos de la calidad a lo largo de las diferentes fases del proceso de producción. Esto significa que el individuo responsable debe ocupar un puesto muy alto dentro de la estructura de la organización. Su ubicación exacta, así como su grado de autoridad e influencia, varían necesariamente de una organización a otra, dado que la importancia de la función de la calidad no es la misma para todos los productos, ni para todas las organizaciones.

Sin embargo, es importante para todas las organizaciones la integración de este nuevo punto de vista de la calidad, en una organización donde la calidad sea un factor dominante, se contará con un gerente de control de calidad que informe sobre sus actividades a un vicepresidente de fabricación. En aquellas organizaciones donde la función de la calidad revista menor importancia, debido a la naturaleza de los productos, de los mercados y de la industria en sí, la coordinación de la calidad se encontrará en manos de un oficial de alguna línea de la organización. De cualquier forma, en ambos casos debe tenerse una concepción clara y cabal de las funciones de la calidad, a fin de lograrse un control efectivo de la misma dentro de las políticas y objetivos de la empresa.

Aún así, no basta reconocer la importancia del control de calidad; además debe utilizarse un programa positivo en toda la organización. Este programa debe especificar la forma en la que se organizará el esfuerzo total por la calidad, la forma en la que puede concientizarse a todos los individuos del papel que desempeñan en la calidad y la forma en la que se medirán los resultados del control de calidad.

### ***Tercer paso: Ejecución.***

No basta con la simple formulación de estrategias que permitan el cambio organizacional, sino que hay que ponerlas en la práctica. El control de calidad y su realización requieren prestar una atención especial a varios factores<sup>35</sup>:

- Satisfacer los verdaderos requerimientos de los clientes.
- Considere no sólo la calidad del producto sino la calidad del trabajo, del servicio, de las personas y del sistema.

---

<sup>35</sup>Kaoru Ishikawa, What is Total Quality Control? The Japanese Way, traducido al inglés por David J. Lu (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1985).

- Tiene que existir el control de costos y de producción.
- Tienen que existir cifras sobre la cantidad de producción, defectos, rechazos y productos re elaborados.
- Es necesario exponer los defectos ocultos o latentes.
- Utilice la estadística y control del proceso para reducir la variabilidad.

### ***El Control de Calidad Total.***

El control de calidad total significa que todos aprenden control de calidad, no sólo unos pocos profesionales. No hay ningún departamento de control de calidad con un especialista asignado a cada departamento. En la calidad, la especialización es obsoleta; los ejecutivos de línea y el personal dominan la acción y las decisiones. Debe existir trabajo en equipo en todos los departamentos, grupos y empleados. La educación masiva en calidad tiende a debilitar la disposición de los empleados.

El control de calidad total alcanza a toda la compañía, es gestión con hechos, pone a la calidad en primer lugar, combina la acción con el conocimiento, está orientado al cliente, se basa en una visión a largo plazo y utiliza las habilidades de los empleados. Hay que hacer uso de las funciones cruzadas de gestión. Esto se lleva a la práctica mediante comités de función cruzados, que son comités de directivos de alto rango con un nivel permanente. Sus funciones incluyen asegurar la calidad, el control de costos, de cantidad y de personal. Las fuerzas de trabajo y los comités de proyectos operan bajo estos comités ejecutivos.

### ***Círculos de Calidad.***

Al principio, el propósito de los grupos o círculos de control de calidad era la educación en las técnicas y herramientas del control de calidad. Era más fácil enseñar a los capataces y empleados en grupo que intentar enseñarles individualmente.

Un círculo de calidad funciona siguiendo estos pasos:

- Se elige un tema, meta o área de estudio.
- Se dan razones por las que se ha elegido ese tema u objetivo en concreto.
- Considere la situación actual.

- Analice -busque las causas.
- Determine y tome medidas correctivas.
- Evalúe los resultados.
- Prevenga el que se repitan, estandaricen; prevenga los errores.
- Considere los problemas restantes y planifique el futuro.

Existe más de un peligro en el acercamiento erróneo a la estadística. Con un conocimiento superficial de la estadística más elemental, el cumplimiento será lento y deficiente. Existe el peligro de una mala práctica, porque no se hace énfasis en lo que son datos de buena calidad y en lo que no lo son. El círculo está a un nivel de gestión muy bajo y se restringe a problemas inmediatos en el lugar de trabajo. En muchos aspectos, el círculo de calidad puede llegar a ser una **barrera** para la mejora de la calidad porque todo mundo se sentirá satisfecho de su éxito a un nivel muy elemental.

### ***JURAN Y LA TRILOGIA DE LA CALIDAD.***

Los estudios de este autor son muy importantes para la ejecución correcta de la estrategia de calidad. El Dr. Joseph M. Jurán es contemporáneo del Dr. Deming. Llegó a Japón poco después que él y continuó trabajando con los japoneses durante muchos años. Su enfoque es menos estadístico que el de Deming. El es ingeniero y abogado y cuenta con varias publicaciones y material grabado en video. Ya cumplió 87 años y ha creado el instituto que lleva su nombre. Su enfoque lo denomina La trilogía de la calidad.

Estamos viviendo una crisis representada por la importante pérdida de ventas frente a la competencia en lo que se refiere a calidad y a los altos costos por la falta de calidad. Aparentemente, esta crisis no desaparecerá cuando menos en un futuro próximo; la competencia en cuanto a la calidad persistirá; por su parte, el impacto de la mala calidad en la sociedad tampoco tiende a disminuir. En los países industrializados la sociedad simplemente -vive detrás del dique protector de la calidad.

Parece que nuestras formas tradicionales de funcionar no son adecuadas para manejar esta crisis de calidad; de cierta manera, persistir en este camino ha ayudado a crear esta crisis. Manejar la crisis requiere de algunos rompimientos más drásticos con las tradiciones. Deben trazarse nuevas directrices, lo cual requiere que conformemos una forma universal de pensar acerca de la calidad, una cierta manera para todas las

funciones y para todos los niveles de la jerarquía organizacional, desde el director general hasta el último trabajador, tanto en la oficina como en la planta.

Trazar nuevas directrices también requiere mucho liderazgo personal y participación por parte de la alta dirección. Sin embargo, un obstáculo para que la alta dirección participe es su experiencia limitada y el entrenamiento que ha recibido en cuanto a la administración por calidad. Tiene mucha experiencia en administración de los negocios y de las finanzas, pero no en administración por calidad. Un elemento para confrontar esta crisis de calidad es adiestrar a la alta dirección con experiencia y entrenamiento en cómo administrar por calidad y hacerlo en un tiempo compatible con el sentimiento de urgencia que tenemos.

Para el diseño de nuevas directrices también se necesita que se trabaje sobre una base para la administración por calidad que pueda ser instrumentada de manera rápida dentro de la planeación estratégica de nuestras empresas, y que tenga un riesgo mínimo de ser rechazada por los sistemas generalmente inmunes de las organizaciones. La empresa que quisiera adoptar la administración por calidad debería crear áreas muy unidas de tal manera que todo el mundo conociera cuales son las directrices y fuera estimulado para seguirlas. Crear tal tipo de unidad requiere trabajar y manejar muchas fuerzas poderosas que se resistirán a este enfoque unificado; estas fuerzas se deben en su gran mayoría a ciertas diferencias dentro de las organizaciones, las cuales pueden incluir: las funciones múltiples de oficinas, el desarrollo del producto, la producción, la operación de oficinas, etc. Cada una de estas funciones se considera como algo único y muy especial.

En los múltiples niveles de jerarquía que existen en una organización, desde el gerente general hasta los trabajadores que no supervisan al personal, hay diferencias con respecto a la responsabilidad, a la experiencia previa, a la capacitación, etc. También la multiplicidad de líneas y de productos puede ser muy grande y compleja, como, la producción en masa, productos reglamentados, etc. Estas líneas de productos difieren en cuanto a mercados, tecnología y otras complicaciones.

De este modo, las no uniformidades, así como las creencias que están asociadas a cada una de ellas, son una realidad en cualquier compañía y, constituyen además, un obstáculo serio para la uniformidad en cuanto a la dirección. Dicho obstáculo puede vencerse si somos capaces de encontrar un proceso universal de pensamiento; esto es,

una manera de pensar generalizada acerca de la calidad, que sea adecuada para todas las funciones, para cualquier nivel y las líneas de producto. Esto nos lleva a lo que podríamos denominar LA TRILOGIA DE LA CALIDAD.

### ***Trilogía De La Calidad.***

El concepto de trilogía de la calidad consiste en que la administración por calidad radique en tres procesos orientados hacia lograr la calidad:

**\*PLANEACION DE LA CALIDAD.**

**\*CONTROL DE LA CALIDAD.**

**\*MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD.**

Cada uno de estos procesos es universal y se lleva a cabo con una secuencia uniforme de actividades. El punto de inicio es la planeación de la calidad, es decir, crear un proceso que será capaz de cumplir con las metas establecidas, y hacerlo, obviamente, bajo las condiciones de operación. El asunto que requiera la planeación de la calidad puede ser cualquiera: un proceso de oficina, un proceso de ingeniería para crear productos nuevos, un proceso de planta para producir bienes o un proceso de SERVICIO para los clientes de acuerdo con sus requerimientos.

En seguida de la planeación, el proceso se lleva hacia la fuerza operativa. Su responsabilidad es vigilar que el proceso opere con efectividad óptima. Debido a que las deficiencias se originan en la operación inicial, los procesos pueden operar con un nivel alto de gasto de desperdicio crónico. Este desperdicio ha sido planeado como parte del proceso, en el sentido de que se ha fallado en planear qué debe eliminarse. Debido a que el desperdicio es inherente al proceso, la fuerza productiva no es capaz de deshacerse de este gasto o desperdicio crónico. Lo que hace, en cambio, es llevar lo que se denomina CONTROL DE CALIDAD, que consiste en evitar que este desperdicio aumente. Si llegara a empeorar lo que son los **pícos esporádicos (4)**, se establece un equipo apagafuegos (o de imprevistos) y se le lleva a determinar cuales son las causas de esta variación anormal.

La trilogía no es completamente nueva, si analizamos cómo se manejan las finanzas, podemos notar que existen similitudes y paralelos interesantes; y que a menudo, se han utilizado estas similitudes financieras para llegar a explicar la trilogía de la alta dirección.

Lo que parece más común en este nuevo camino es, precisamente la trilogía de calidad. Como una manera universal de pensar acerca de la calidad, la trilogía ofrece un enfoque unificado de propósitos múltiples, los dos propósitos son:

1.- Capacitación en administración por calidad: Con respecto a la capacitación, muchas compañías han decidido romper con la tradición. Anteriormente, la capacitación en administración por calidad había estado limitada a gerentes e ingenieros en el departamento de calidad. Se ha roto esta tradición ya que esta capacitación se ha proporcionado en las demás funciones. Ya que es un proyecto de peso considerable, las compañías han organizado equipos de trabajo para planear el enfoque. Hay necesidad de una capacitación universal que se aplicará a todos los asistentes. Los cursos de capacitación, entonces, consisten en incorporar las tres secuencias descritas en el sig. Cuadro:

**Procesos de la trilogía:**

- Planeación de la Calidad
- Control de la Calidad
- Mejora de la Calidad

**Procesos financieros:**

- Presupuestos
- Control de costos
- Reducción de costos

2.- Planeación estratégica de la calidad: Tradicionalmente la fijación de metas y objetivos se ha basado en los resultados anteriores. Sin embargo, esta práctica ha tendido a perpetuar los errores del pasado. Esto debe cambiar; las metas de parámetros que afectan a los clientes externos deben estar basadas en ser competitivas en lo que al mercado se refiere. Las metas que se establezcan para parámetros que afecten a los **clientes internos** deben basarse en la eliminación de los desperdicios tradicionales.

En cuanto a la infraestructura, la planeación estratégica para la calidad requiere una igualdad. Esta estructura debe tener como objetivo llenar las necesidades de la planeación estratégica de la calidad. Esto es, que no existan estructuras aisladas (por área, departamento, etc.) sino toda una estructura corporativa.

La crisis de calidad ha provocado que muchas corporaciones muy grandes revisen este aspecto. Ahora se requiere una revisión corporativa de las metas, planes e informes que haga cada división acerca de la calidad. Este nuevo enfoque ha requerido que se revise la infraestructura en su totalidad.

### ***Mejora de la Calidad.***

La mejora de la calidad es un proceso continuo que se planifica cada año como parte de un presupuesto total de la calidad, y se implican las siguientes actividades:

- Preparar un plan de mejora anual de la calidad
- Estimar el costo de la mala calidad
- Identificar los proyectos de mejora de la calidad
- Seleccionar los proyectos de mejora de la calidad para un programa actual.
- Educar o preparar para su realización
- Aplicar los métodos de diagnóstico necesarios.

### ***ISHIKAWA Y LA CALIDAD TOTAL DE LA EMPRESA.***

El doctor Kaoru Ishikawa nació en 1915 y es hijo de un prominente industrial. Es el consultor más importante y solicitado en Japón, y sus puntos de vista no coinciden con algunos otros autores. El concepto que él maneja es el de **Calidad Total** y su control. El verdadero padre de esta idea es el doctor norteamericano A.V. Feigenbaum. Sin embargo, Ishikawa no se atribuye su origen sino su uso, y es innegable que él es el autor de aportaciones tan importantes como **los círculos de calidad y el diagrama de esqueleto de pescado** que es de causa y efecto.



Cabe aclarar que no hay una definición japonesa de calidad total; ellos manejan el **CWQC** (Company Wide Quality Control) y también el **TQC** (Total Quality Control) y aclaran que todavía no tienen una definición general aceptada<sup>36</sup>. Como quiera que sea, el doctor Ishikawa no tiene una receta como es común en los autores estadounidenses; no es partidario de la teoría y prefiere los consejos prácticos. Incluso, piensa que en Japón, el haber utilizado en 1950, herramientas estadísticas con demasiado énfasis trajo problemas, por lo que en 1950 llamaron al doctor Jurán, quién enfocó sus ideas más a la dirección y a la gerencia, para que entendieran el papel que desempeñan en el apoyo y promoción de la calidad y vieran el control total de la calidad (CCT) como una herramienta.

Al llegar a este punto en nuestra investigación, ya conocemos lo que significa la filosofía de calidad total, sus principios, estructura, desarrollo, necesidades y sus limitaciones. Ahora ya somos capaces de evaluar los beneficios que puede acarrear la implementación de esta filosofía en una empresa, lo cual nos permitirá conocer el costo de oportunidad que se puede generar al no aplicar la calidad total.

Muchas personas han afirmado que "la aplicación de la calidad total en la empresa no significa un costo, por el contrario, se trata de una inversión a largo plazo que traerá grandes beneficios". Esta afirmación nos obliga a conocer todos los conceptos que se han desarrollado en el presente capítulo, esto con el objetivo de trabajarlos y poder aplicarlos en el ámbito laboral, para no ser uno más de los muchos ejecutivos que prefieren seguir con sus procesos obsoletos y no considerar los cambios que se presentan.

En el siguiente capítulo continuaremos con la explicación del sistema de dirección por calidad, enfocándonos al punto clave que es **satisfacer al cliente**.

---

<sup>36</sup>Juse, oct.,1987. Conferencia Internacional de Control de Calidad.

## **CAPITULO IV**

### **“ CALIDAD EN EL SERVICIO “**

Dentro de la filosofía de la calidad total, un punto importantísimo es el servicio al cliente. ¿De qué sirve que una empresa implante una estrategia de dirección por calidad en toda su estructura y funcionamiento, si el cliente no va a percibir notablemente el cambio? A fin de cuentas, una empresa existe para satisfacer a un cliente, por lo tanto, la calidad total será la mejor herramienta que nos permitirá mejorar el servicio al cliente, lo cual es de vital importancia en la filosofía de American Express.

Es necesario saber aplicar los conocimientos de calidad total en la satisfacción del cliente, lo cual va a permitir que la empresa pueda diferenciarse de sus competidores al satisfacer ampliamente las necesidades de su clientela con un mejor servicio.

Consideramos que al igual que la calidad total, el servicio al cliente debe convertirse en una de las filosofías más importantes de la empresa; por ello, a continuación desarrollaremos los conceptos importantes de la filosofía de servicio al cliente. Conoceremos sus características, importancia, necesidades y beneficios que nos pueden traer al aplicarla, todo esto se desarrolla bajo la visión clásica de que "el cliente es primero".

#### **4.1. DEFINICION DE SERVICIO.**

El servicio: Utilidad que presta una cosa o beneficio, favor, gracia, etc. Organización y personal destinados a satisfacer necesidades públicas. Mercadológicamente hablando servicio es todo producto intangible que ocurre a un mercado determinado para ser comercializado.

El servicio se considera como una acción y un sector de la industria por tanto se afirma que es intangible, pero perceptible- ¿ A caso puede ser medida una actitud cortés ?, ó ¿ Una atención recibida por parte del vendedor de una tienda ?, indudablemente que no, sin embargo esto puede ser cuantificado a través del grado de satisfacción que proporcione al cliente o a la persona que reciba el servicio. La satisfacción de un cliente se hace manifiesta en el momento en que este prefiere el servicio o bien ofrecido por una determinada organización sobre el de otra.

Esta acción o actitud que toman los integrantes de una organización para con sus clientes es el valor agregado con el que cuenta una empresa y a su vez, es éste mismo,

quien garantiza la subsistencia de la compañía dentro de un mercado determinado. De igual manera, estas acciones marcan la diferencia entre un proveedor y otro.

Una persona cuando compra un producto o recibe un servicio ( bien intangible ) espera sentirse especial para la compañía, ser tratado de manera diferente. Encontrar un vendedor o dependiente verdaderamente interesado en lo que el comprador busca, ó un guía que lo oriente en lo que necesita, es una gran suerte de la cual no muchos pueden presumir.

¿ Qué significa el valor agregado de un bien ? El valor agregado significa un beneficio extra que se recibe al adquirir el producto, por ejemplo al adquirir un bien en una tienda comercial esta puede contar con un departamento de servicio, en el cual se tiene personal capacitado para resolver prácticamente cualquier falla que pudiera presentarse en el producto que se ha adquirido, además de que se tiene de respaldo el prestigio ganado por la casa comercial, así como un documento que ampara la transacción realizada. Esto es lo que se llama valor agregado.

Lo que es imprescindible es que el costo vaya en relación con el servicio ofrecido; lo importante del servicio es que cause una sensación de satisfacción en quien lo proporciona y en quien lo recibe. Aquel que recibe el servicio debe sentirse conforme con lo que ha pagado por lo que solicitó ó compro, éste debe ser el objetivo a perseguir por toda organización que presuma de proporcionar un buen servicio.

Servicio es dar algo más, es ser útil para algo. Si el negocio de la compañía es la venta de automóviles servicio será vender con amabilidad y cortesía, escuchando al cliente, ayudarlo a seleccionar la mejor alternativa de compra. Servir es ayudar a sus semejantes, es conocerlos y procurarlos. Semejantes son clientes, proveedores y personal que labora dentro de una organización, por lo cual el servicio no sólo debe de proporcionarse a los clientes externos, sino que también a aquellas personas con las que se tiene contacto diario al desarrollar un trabajo. Dentro de un modelo de calidad todas aquellas personas que están dentro de la empresa o que le prestan algún servicio se consideran clientes, y es así que tenemos que los clientes, los proveedores y el personal se consideran de igual manera.

El buen servicio debe de ser entendido como la fusión de calidad y productividad. El servicio al igual que la calidad es compromiso de todos los miembros de una organización, comenzando por la alta dirección, es la capacidad de respuesta que tiene una organización para con sus clientes en base a las necesidades de estos.

#### **4.2 CARACTERISTICAS DEL SERVICIO.**

El verdadero servicio se ve y se siente, no se puede tocar por que no tiene forma, pero no por ello pasa inadvertido. El servicio es algo que solamente los seres humanos pueden proporcionar y que por lo tanto sólo es perceptible por ellos, pues el servicio es algo que lleva dentro cada hombre. Las características del servicio son<sup>1</sup>:

- a) Implica entrega de la persona.
- b) Implica una relación entre dos o más personas.
- c) Es una ayuda.
- d) Es intangible pero visible.
- e) Es consciente.
- f) Libre.
- g) Responsable.
- h) Conlleva al desarrollo personal de quién sirve.
- i) Tiene una consecuencia.
- j) Existe una relación de inseparabilidad entre el consumo y la producción.
- k) Las percepciones subjetivas son partes activas del mismo.

#### ***El precio del servicio.***

La calidad debe de ir de la mano del servicio y el servicio tiene que ser responsabilidad de la organización y de sus miembros.

El precio del servicio no es otra cosa más que el esfuerzo que realiza la empresa por acercarse a su clientela y satisfacerla. American EXpress es quizá uno de los ejemplos más significativos a este respecto. Sus tarjetas ofrecen ventajas y servicios que ninguna otra tarjeta de su tipo tiene, además de proporcionar la sensación al usuario de

---

<sup>1</sup> Palcios Juan . " Calidad en el servicio ", en Calidad Total, UNAM, México, 1993, p.72

exclusividad y de diferenciación con respecto a aquellos que no cuentan con estas tarjetas (Ver capítulo 5). Esto es fruto de una política claramente orientada al cliente. En la actualidad los mercados no son de los productores, sino de los consumidores.

La empresa que quiera continuar en el negocio y desarrollarse se deberá de agregar a su cultura gerencial el servicio, o de lo contrario perecerá.

El precio de no establecer una cultura de servicio dentro de las organizaciones equivale al suicidio, esta afirmación puede parecer muy drástica y pesimista, sin embargo no lo es en absoluto, pues aquel que tiene contacto con los clientes y que se ha preocupado por saber que piensan y que quieren sabe de sobra que éstos buscan obtener más por el dinero que pagan por cualquier bien o servicio que adquieren o reciben. El enfoque de la nueva dirección o de la dirección de calidad debe de lograr una congruencia con las políticas de la organización y los deseos del mercado al que se quiere atender.

En la actualidad los retos de los productores son el proporcionar a los compradores de bienes y servicios lo que ellos esperan por su dinero, el hacer productos que satisfagan las necesidades de los usuarios y que contribuyan a aumentar el nivel de vida de los trabajadores.

El precio de implantar una cultura de servicio no sólo implica el hacer un esfuerzo para cambiar los viejos hábitos y establecer nuevos, sino que también contempla una inversión en dinero, en la mayoría de los casos se representa a través de los estudios de mercados que se realizan para conocer a los compradores de los bienes o servicios que proporciona la organización; la gente esta dispuesta a pagar un poco más por recibir un beneficio extra cuando adquiere un bien ó servicio de su agrado y que lo satisfaga plenamente, ese excedente de dinero que paga el cliente es lo que le cuesta el servicio que recibe y éste es a su vez, la recompensa del proveedor por sus esfuerzos en favor de satisfacer al cliente. El costo del servicio debe ser razonable o mejor dicho acorde con lo que se proporciona, de tal forma que satisfaga, verdaderamente, los requerimientos del cliente, que a fin de cuentas es quién importa.

Las empresas deben de dar servicios por los cuales no cobren, de tal forma que los usuarios de los mismos se sientan atraídos hacia esas organizaciones, favoreciéndolos con su preferencia. El sentimiento que causa en los consumidores, el

hecho de recibir algo extra sin necesidad de realizar ningún desembolso, es motivante para ellos, con lo cual nace un sentimiento de preferencia hacia esa marca o compañía. Hace dos años American Express lanzó al mercado un nuevo producto que llamó "Garantía Plus", dicho producto consiste, a grandes rasgos, en lo siguiente: todos los artículos eléctricos que se compren con dicha tarjeta, serán susceptibles a aumentar la garantía que ofrece el fabricante hasta por un año, con sólo enviar una copia de la factura de compra y del voucher con el que se liquidó, dentro de los 30 días siguientes a que la compra se halla realizado sin que se haga ningún cargo extra por este servicio: Estos tipos de servicios son los que hacen la diferencia con una empresa que ha comprendido que dentro de un modelo de calidad el servicio esta fuera de discusión y que por tanto debe ser parte integral del mismo.

### ***Importancia del servicio.***

¿ Porqué es tan importante el servicio ?, ¿ Porqué hacer incapié en él dentro de un modelo de calidad ?.

La calidad y el servicio no son caprichos ni modas, son necesidades; el centro del servicio es el cliente; entorno a este deben de girar todas las acciones que se tomen en la organización.

" Para ofrecer un servicio con calidad se necesita tener cuidado especial, ser atento y saber el como para tratar profesionalmente a cada cliente (interno y externo), y brindarle la mayor satisfacción "2

El principal objetivo del buen servicio no es hacer una venta, sino hacer un cliente; ya que un cliente satisfecho es el rebote de un buen servicio. Es un error pensar que el cliente es sólo para sacarle el máximo beneficio en cada venta. Se le debe tomar como un consumidor repetitivo, leal a una empresa y que puede generar grandes utilidades a largo plazo. Un cliente satisfecho recompra, no abandona el negocio, hará comentarios favorables con sus familias y amigos que beneficien la imagen de la organización y las ventas.

---

<sup>2</sup> Reza Trosino Carlos, " Calidad en el servicio " en Administrate Hoy No. 5 ( México D.F, Septiembre 1994 )

El que manda es el cliente, nos guste o no. No podemos seguir pensando que se le hace un favor; al contrario, el favor lo hace él al seguir comprando los productos y servicios. Así mismo, el servicio implica una calidad que sólo el cliente es capaz de apreciar.

La gente busca encontrarle un mayor valor a su dinero, busca sentir que a los vendedores no sólo les interesa el cliente por ser un cheque en banco esperando ser llenado, sino por el ser humano que es y que requiere de una ayuda o de un servicio. El hombre es un ser cálido, por lo tanto quiere ser tratado con calidez, y una forma de darle esa calidez es a través del servicio, de un servicio desinteresado y sincero. Recuérdese que el servicio es una acción, es complacer al cliente sin degradarse, por su puesto, porque cada ser humano tiene su dignidad y el no respetarla equivale a su humillación.

La importancia del servicio es hacer la diferencia, es establecer vínculos entre clientes y proveedores que creen una fidelidad mutua. pues la fidelidad no es solo una obligación del cliente, después de todo, el dinero no tiene nacionalidad ni obligación con nadie, pero el vendedor sí que la tiene para con sus consumidores.

Usualmente se habla de la fidelidad de los clientes, sin embargo nunca se menciona la fidelidad para con el cliente. Ser fiel con el cliente quiere decir satisfacerlo, consentirlo, quererlo, no engañarlo, esto es fundamental, una cosa es no decir toda la verdad y otra muy diferente es mentir. La fidelidad hacia el cliente es la base para una relación duradera. Los usuarios o compradores de un bien x no cambian de marca o proveedor porque sí, cambian porque no se sienten satisfechos con el trato que reciben o con lo que obtienen, por ello es vital que las organizaciones que quieran implantar un sistema de cero defectos sean fieles para con sus consumidores, porque son estas quienes se benefician y no los clientes, pues lo que ellos requieren en ocasiones lo pueden conseguir con otros proveedores.

Por lo tanto debemos ser capaces de generar un ambiente de trabajo adecuado que permitan el desarrollo de una buena atención al público, reconociendo los diversos factores que participan en la comunicación con nuestros clientes. Todos dentro de la empresa deben capacitarse, desarrollar sus habilidades, modificar las actitudes que les facilitan su preparación y desarrollo integral para una vida activa, productiva y satisfactoria, y un eficiente desempeño en sus nichos de mercado o con sus clientes



actuales y potenciales. La calidad en el servicio no puede " echarse a andar " a menos que todo el personal participe activamente en el proceso de mejora continua.

El servicio va a hacer crecer o desaparecer empresas. El hombre de hoy es muy diferente al de hace 40 años e incluso al de hace 10 años; sus intereses son muy diferentes, su mundo gira en torno del dinero y el poder económico, por otro lado el nivel educativo a aumentado, lo que hace que varían las percepciones de los eventos y avances. En los países del primer mundo los niveles de vida se han incrementado, permitiéndole a la gente de esas naciones disponer de mayores cantidades de dinero para gastar y con ello aumentar el nivel de vida de esas gentes, haciendo que puedan acceder a servicio y productos que anteriormente eran exclusivos de la gente pudiente.

La especialización como ya se mencionó favorece el acercamiento al cliente y por tanto un mejor conocimiento de éste, lo cual es imprescindible dentro de un modelo de calidad, pues, éste se sustenta en la base de proporcionar al cliente lo que él requiere y desea.

#### **4.3 MEDICION DEL SERVICIO.**

Es necesario recalcar el hecho de que el servicio es de persona para persona, es decir, son acciones humanas que nacen desde dentro del hombre, persiguiendo dar algo a un semejante, por lo cual cada persona tendrá su propio concepto de lo que es el servicio y de esta forma lo expresará o esperará recibirlo, por ello es importante establecer criterios que definan al servicio y a la medición del mismo, tomando como base el nicho de mercado al que se dirige el bien o servicio. Si se define al servicio o mejor dicho el objetivo de la organización, ya sea en un departamento, área o nivel general los empleados tendrán una visión de hacia donde se quiere ir, de lo contrario, los objetivos serán muy diferentes.

Habiéndose establecido el rumbo a seguir se podrá establecer un buen sistema de medición en base a resultados, que permitan evaluar, si se esta dentro del objetivo ó si se está alejando del mismo. Este sistema consistirá en medir el grado de satisfacción del cliente o consumidor, tomando como base lo referido por los mismos y la misión establecida por la empresa. La medición se realizará a través de cuestionarios tanto escritos como orales (llamadas telefónicas, entrevistas con los clientes, etc.), también es recomendable llevar una estadística de los clientes que consumen los bienes ofrecidos, a

fin de conocer el número de consumidores convencidos por la marca y dispuestos a seguirla consumiendo; esto es un indicador de que se está consiguiendo el grado de satisfacción establecido. es importante que todas en la empresa hablen el mismo idioma, pues de otra forma sería imposible el entendimiento entre sus integrantes, el lenguaje a hablarse es la satisfacción del cliente, ya no existe otro.

Los resultados esperados en las empresas no deben ser única y exclusivamente incrementar las utilidades, sino, aumentar la satisfacción del cliente, el nivel de vida de los trabajadores, la comprensión de la misión y objetivos de la empresa, es decir que el objetivo institucional de una organización debe ser incrementar de manera integral el funcionamiento de la misma, así como la maximización de los recursos empleados y de los resultados obtenidos, de no ser así, la medición y evaluación de la organización sería bastante incompleta.

En las reuniones del consejo de administración junto con los estados financieros y sus respectivos análisis, debería de entregarse un cuadernillo en el cual se explicará los avances que se han tenido en materia de servicio, preparación de la gente, satisfacción de los clientes, beneficios que se han otorgado a los trabajadores que no pueden ser medidos en dinero, pero que ayudan a incrementar el nivel de compenetración con la empresa.

#### **4.4 EMPLEADOS DE PRIMERA LINEA.**

Hay quienes afirman que el activo más importante de las empresas es el factor humano, hay otros que dicen que es el servicio, pero este último no es posible sin el primero, y ninguno de los dos forma parte de los activos.

Entre menor es el rango jerárquico de los empleados más cerca se encuentra del cliente. Resulta irónico pensar en ello, como es posible que aquellas personas que mejor conocen a los compradores de un bien, sean quienes menos pueden opinar con respecto a las modificaciones del producto, las promociones a realizar, el trato a proporcionarles, en fin con todas las acciones que se refieren a éste. Por otro lado éstas personas tienen muy poca autoridad dentro de las organizaciones, como consecuencia las decisiones que pueden tomar son muy limitadas, a pesar de que son ellas quienes se enteran de los problemas y necesidades del cliente, así mismo son ellas quienes deben de dar solución

a las demandas de los consumidores, es decir estos empleados son la cara de la empresa. Como se ha mencionado con anterioridad la calidad sin el servicio no existe, y éste último sólo será posible en la medida en que la alta dirección sepa explotar a los empleados de mostrador, vendedores, departamentos de servicio al cliente, de quejas ó de devoluciones. Los directivos pueden dictar políticas muy orientadas hacia el cliente, sin embargo, si éstas no son compartidas con los empleados encargados de llevarlas a cabo, se reducirán a un par de hojas archivadas.

El empleado de primera línea es quién engrandece o empequeñece a una compañía, es a él a quién se le exige las respuestas, es él quien conoce las debilidades y algunas de las fortalezas, pero también es éste, el personaje menos escuchado en esta historia del negocio.

Cada encuentro con el cliente es un momento de la verdad. Los actores de estos momentos de la verdad son los empleados de primera línea, son ellos los que a diario viven estos momentos. El empleado que se encuentra en esta posición debe ser una persona convencida de lo que hace y entregada a su trabajo, además de ser gente preparada para tomar decisiones y establecer vínculos que permiten un mejor entendimiento con el consumidor. Este trabajador debe de ser una persona con iniciativa, un criterio amplio y con visión, afín de poder resolver las dificultades que pudieran presentarse durante el desarrollo de sus labores, de igual manera es necesario que cuente con cierta autoridad, para que pueda encontrar solución a las demandas del cliente, sin olvidar el principio administrativo que dice " La autoridad se delega, la responsabilidad se comparte ", el objetivo de toda empresa debe ser el contar con gente capaz de asumir responsabilidades y actuar para alcanzar una meta.

Todos los esfuerzos realizados en una empresa deben de tener como único objetivo la satisfacción del cliente, la preocupación por el mismo y el deseo de servirle, el servicio es una forma de mostrar interés en el cliente, es una manera de decirle tu me importas.

El concepto de los empleados es necesario que cambie, es indispensable reconceptualizar al empleado de oficina, al obrero, a todos los participantes del proceso de manufactura, venta y distribución de un bien y redescubrir en ellos al ser humano que habita y desea aportar su ingenio, voluntad y trabajo para la consecución de la misión de

la empresa; por ello es importante cambiar la mentalidad de los ejecutivos y destacar el potencial del elemento humano.

Los círculos de calidad son una forma de vincularse de manera más estrecha con los empleados de primera línea, pues estos buscan conocer las inquietudes de los trabajadores y permitirles buscar soluciones a sus empleados con respecto a los problemas de su área. La utilización de estas técnicas ayuda a mejorar la autoestima de los trabajadores por que les demuestra de forma tangible que ellos, también son capaces de plantear soluciones beneficiosas para la organización.

Los empleados de primera línea son el vínculo de comunicación entre los consumidores y la dirección de la compañía, para ello es importante seleccionar gente de trato agradable capaz de dar respuesta rápida a las peticiones del cliente es decir personas que gusten de asumir riesgos. La empresa por su parte, lleva a cabo una descentralización de funciones, dando a los empleados encargados de atender al cliente un mayor margen de acción, a fin de agilizar la respuesta al consumidor.

El trato que reciben los empleados encargados de atender al cliente, es el trato que le dan a éstos, por lo cual es imperativo tratarlos bien, hacerlos sentir que son importantes para la organización, no con palabras sino con hechos.

Los empleados de primera línea deben de ser vistos como ejecutivos potenciales, por lo cual hay que prepararlos para tales funciones, de hecho todos los ejecutivos deberían de haber iniciado sus carreras en la base de la organización ó al menos haber tomado un pequeño programa de entrenamiento de tal forma de que conocieran todas las áreas de la empresa, afin de entender mejor la situación de la misma. Así mismo, sería prudente que continuamente se acerquen al personal de línea para intercambiar opiniones e hicieran otro tanto con el cliente. La calidad total sostiene que los ejecutivos de una empresa han de formarse dentro de la misma y desarrollarse en ella, a lo largo de su vida personal, por lo que hay que motivarlos, con el fin de que nazca en ellos la necesidad de superarse y dar lo mejor de ellos mismos. Los trabajadores, son el reflejo del trato recibido, por lo cual es necesario poner gran empeño en las relaciones con los mismos, a fin de traducirlas en resultados beneficiosos para los clientes de la organización.

En la medida en que el empleado de primera línea vaya obteniendo mayor libertad de acción en el desempeño diario de sus funciones, el trato hacia los clientes irá mejorando como consecuencia lógica, pues, no importa cuantos estudios de mercado puedan realizarse antes de lanzar un producto ó implantar una nueva política, la verdadera reacción del cliente se conoce en el momento de ofrecer un bien, y quién lo hace son los empleados de primera línea, por tanto es indispensable prepararlos para estos momentos de la verdad.

El perfil de los, empleados de primera línea será determinado tomando en cuenta la misión, es decir cual es la razón de ser, de tal forma que los objetivos organizacionales sean cumplidos con estricto apego a los mismos. La misión será compartida con los empleados afín de que la conozcan y busquen en todo momento alcanzarla.

El secreto para otorgar un mayor margen de acción a los empleados que se encuentren en estrecho contacto con los consumidores, se cimentará sobre la base de la confianza. Sin confianza es imposible realizar una descentralización.

El confiar en los empleados significa tener seguridad de que son capaces de tomar decisiones correctas, la confianza otorgada en los empleados debe de traer un apoyo, es decir, si se aumentan las funciones o el ámbito de acción de un empleado, éste tendrá que contar con el apoyo de la dirección, de lo contrario todos los esfuerzos que ésta realice serán improductivos con lo cual, un buen plan podría ser echado por tierra. El objetivo de estas acciones es crear en el empleado la voluntad de realizar su trabajo con entrega y en vistas a proporcionar un buen servicio.

#### **4.5 EL CLIENTE.**

En el marco de un proceso de calidad, el cliente es la columna vertebral del mismo, de él y hacia él parten todas las acciones. Por tanto se afirma que en dicho proceso sólo existirán dos participantes, los proveedores y los clientes. Los primeros se encargan de proporcionar los bienes que los segundos requieren, toda aquella persona que requiere de un servicio o producto que otra proporcione, será considerado como cliente. Se pueden identificar dos tipos de clientes los internos y los externos, por internos

se entienden los diferentes departamentos de la organización y por externos todas aquellas personas de fuera de la empresa, ó sea, quienes adquieren el servicio que proporciona la empresa.

Sin clientes no hay empresa, a pesar de tener el mejor producto del mercado, de contar con el personal más capacitado, motivado y eficiente, de tener una excelente ubicación. Los consumidores de bienes son quienes mantienen a las organizaciones, son éstos los que con sus compras hacen que las empresas cuenten con recursos para trabajar.

El cliente es la persona más importante en la empresa, él le da vida a ésta, con su infinita gama de necesidades por satisfacer le proporciona una muy amplia variedad de alternativas a explotar en bien de los consumidores. Toda compañía encuentra su razón de ser en algún requerimiento del ser humano ya sea prioritario o no.

### ***Lealtad para con el cliente.***

Muchas empresas se preocupan demasiado por conceptuar la lealtad, el cliente es el estandarte que ondean y el slogan que pregonan por todos lados dentro de la organización. Sus esfuerzos se encaminan hacia este objetivo sin embargo olvidan que el cliente no tiene ninguna obligación con nadie y puede comprar con quién él desee, sin crear un compromiso u obligación. Este enfoque de ideas que se refieren a crear ataduras al cliente son erróneas, la competencia es sana y obliga a mejorar productos y servicios, además fortalece la economía y le brinda mayores opciones a los consumidores para satisfacer sus deseos.

Lealtad significa gratitud para quién ha hecho un bien. En la edad media se hablaba de la " Lealtad al Rey ", a ese hombre al que veneraban como un semi-dios, ese amor que le profesaban sus vasallos les impedía traicionarlo, ese mismo debe ser transportado al mundo de los negocios del siglo XX, quizás suenen extrañas las palabras, pero si se analizan un poco se verá que no es así. Si lealtad es gratitud, entonces no es el cliente quién debe demostrarla, sino la compañía porque encuentra su razón de ser en éste último, si no hay consumidores no hay compras.

El término lealtad se considerará como gratitud para así poder evitar el presente planteamiento. La gratitud es una cualidad de los seres que tienen sentimientos, sean

racionales o no. Si se entiende y se acepta el hecho de que las compañías viven gracias a las compras de sus clientes, entonces se estará de acuerdo en afirmar que es la organización quien le debe lealtad al cliente.

La lealtad de la compañía con el cliente se expresara a través del interés que ésta muestra en satisfacer los deseos de su mercado, conociendo e investigando sus necesidades y lo que le produce satisfacción a este. El conocer al cliente es un punto fundamental en un proceso de calidad.

Cada mercado tiene sus características y expectativas por ello hay que ser leales con lo que cada uno busca con lo que la organización pretende, los tiempos de imposición han quedado atrás, el producto es importante pero más lo es el cliente, por ello hay que ser leales con los clientes.

### ***ACERCAMIENTO y SATISFACCION DEL CLIENTE.***

El proceso de calidad es un cambio de cultura empresarial que no sólo busca mejorar el bien producido u ofrecido, bajando costos y maximizando la utilización de los recursos, sino que es un medio para fortalecer la comunicación que es inexistente entre cliente y oferente, siendo el cliente la razón de ser del negocio es indispensable preguntarle y diseñar el producto junto con él, para de esta manera ofrecer un bien a gusto del consumidor.

Un acercamiento al cliente es la prioridad de toda empresa decidida a establecer un sistema de calidad, por ello es indispensable conocerlo tanto como a los bienes fabricados. Un buena forma de comenzar a entender a los clientes es la convertirse en cliente de sus propios productos o servicios, es decir, utilizarlos, de esta forma ambos sabrán si el producto responde a lo planeado. El uso del producto o servicio por parte del vendedor le brinda mayores argumentos de venta y a la vez, le enseña las debilidades del mismo, puesto que al utilizarlo aprende a valorarlo.

El acercamiento al cliente debe ocasionar una orientación hacia el mismo, de tal suerte que la información recolectada se vea transformada en acciones concretas hacia una meta concreta: la satisfacción total del cliente. Lo anterior implica trabajar en forma conjunta con nuestro grupo de clientes, escucharlos, comprenderlos y ayudarlos; el acercamiento al cliente esta íntimamente relacionado con el servicio, el uno es

consecuencia del otro. El servicio se da para conocer al cliente y al aproximarse a preguntarle se genera un mejor servicio para éste.

El enfoque hacia el cliente es uno de los preceptos sostenidos en la calidad total, hacer el producto esperado por el cliente da como fruto un mayor número de ventas que equivalen a mayores utilidades, además de satisfacer al consumidor, con lo que se asegura su regreso.

Tanto la orientación, como la aproximación al cliente se han de acompañar de un servicio de postventa (mantenimiento), en el caso de comercializadoras de productos manufacturados (aparatos eléctricos, electrónicos, automóviles, etc.), y en los casos de bienes intangibles (servicios financieros, telecomunicaciones, etc.), de un servicio de orientación que enseñe al usuario a sacar provecho de éstos, y que, a la vez sirva como termómetro el índice de satisfacción alcanzado. Un acercamiento al cliente debe perseguir la identificación de por qué compran los cliente, es decir, saber qué atributos del bien les son atractivos o que sensaciones les produce el consumo del mismo, por ejemplo algunos clientes consumen alguna marca por estatus, otros por gusto y otros por necesidad. Esta identificación le sirve al proveedor para poder darle la orientación al bien adecuado en cuestión, a efecto de que éste cumpla con las expectativas del clientes.

Un acercamiento al cliente busca satisfacerlo, por lo cual es vital poner especial énfasis en la fórmula siguiente<sup>3</sup>:

$$\begin{array}{ccc} \text{SATISFACCION} & & \text{CALIDAD PERCIBIDA} \\ \text{DEL} & = & \\ \text{CLIENTE} & & \text{NECESIDADES, DESEOS Y EXPECTATIVAS} \end{array}$$

Esta sencilla operación permitirá al prestador de servicios conocer de manera fácil qué tanto se acerca o se aleja de su propósito.

<sup>3</sup> Palacios Juan. Op. Cít ., p.90



los clientes que se les rectifica el servicio quedan cautivos y toleran mas las fallas por considerarlas ocasionales.

**El soporte** son todos los recursos tangibles e intangibles con que cuenta la empresa para proporcionar un servicio adecuado al cliente.

**La diligencia** es la cortesía, el deseo de servir que si bien muchos lo traen en la sangre también es producto de la cultura organizacional, de la misión y la visión del negocio.

**La empatía** es ponerse en el lugar de la otra persona, es el acoplamiento que logramos con nuestros semejantes. La empatía la alcanzan las organizaciones cuando logran entender los problemas y necesidades de los clientes. También se logra la empatía en el cliente cuando comprende las limitaciones momentáneas de la empresa aumentando su grado de tolerancia, esto se alcanza con relaciones humanas.

**La garantía** es el grado de confianza y seguridad en un producto o servicio que se adquiere. Cuando el servicio falla se debe hacer una rectificación, compensando al cliente de alguna manera, ya sea por medio de devolución del dinero o cambio del producto.

### **EL CLIENTE ES PRIMERO.**

Todas las decisiones tomadas dentro de la organización deben de hacerse considerando qué tanto benefician al cliente, si son apropiadas para éste y no de forma unilateral para satisfacer a los intereses de unos cuantos empleados o consumidores. La resoluciones acordadas en la empresa han de tomar en cuenta a la misión, evitando con ello descuidar a los consumidores, pues de lo contrario, se estaría en el camino equivocado, la misión es la guía, por tanto, ésta ha de dictar las acciones a seguir por parte de la organización, siendo una parte fundamental de ella el cliente.

Un cliente será prioritario para la organización, siempre deberá ser escuchado con el respeto y atención que se merece, atender todas sus sugerencias o reclamaciones en la forma en que él lo solicita. Es importante hacer mención que la relación con el cliente debe de ser ganar-ganar, olvidando el tradicional perder-ganar o ganar-perder, los cuales tan solo sirven para dejar una sensación de insatisfacción entre los participantes.

## **PERFIL DEL NUEVO CLIENTE**

A través del tiempo los consumidores han sufrido una serie de transformaciones que los han ido colocando en una situación más ventajosa en relación a sus proveedores de servicios o productos, esto quiere decir que los clientes han aprendido a exigir un poco más de lo que clásicamente les ofrecían; esto ha marcado la pauta para el nacimiento del cliente educado, ésta es una persona consciente de lo que quiere, que busca lo mejor al menor costo posible y quien por lo regular visita dos o tres lugares antes de efectuar cualquier compra.

A continuación serán citadas ocho características de los clientes de los años próximos<sup>6</sup>:

1. Serán más exigentes. Por la preparación recibida y el incremento del nivel de vida, los consumidores se volverán más cuidadosos en sus compras, buscando obtener productos de buena calidad que satisfagan todas sus necesidades.
2. No serán leales. No será obligación del cliente ser fiel a la compañía, sino que ella debe mostrar lealtad hacia los que le compran.
3. Se sentirán fascinados con una rápida capacidad de respuesta. Los clientes gustarán de ser atendidos sin largas esperas, puesto que para ellos esto representa el interés que la compañía pone en ellos.
4. Buscarán productos diferentes.
5. Gustarán de ser escuchados.
6. Desearán relaciones duraderas.
7. Querrán que se les facilite la vida.
8. Pagarán lo que reconozcan. El cliente sabe que si el precio es alto es porque el servicio lo vale.

---

<sup>6</sup> Palacios Juan. Op Cit., p.97

Como pudimos constatar, para conocer mejor a nuestros clientes y sus necesidades se tienen que cumplir primero con una serie de requerimientos que harán posible una satisfacción óptima del cliente; lo cual no es ninguna tarea fácil. Sin embargo, si se quiere ser una empresa diferenciada hay que agregar "Valor" a los productos que realizan y la mejor forma de hacerlo es a través del servicio al cliente.

Con el sólo hecho de ofrecer un servicio mejor que el de la competencia, los clientes lo percibirán rápidamente, lo cual incrementaría preferencias hacia la empresa, y como resultado aumentarían las ventas. Pero hay que hacer incapié que el principal objetivo debe ser el de mejorar el servicio, ya que esto acarreará como consecuencia más ventas, más efectivo, mejor posición en el mercado, mejor imagen, reducción de costos, etc. Todo esto es de primordial importancia para American Express ya que basa su filosofía en la calidad del servicio que se le pueda ofrecer al cliente ya que consideran al cliente como lo más importante para la empresa.

Satisfacer al cliente es el último punto en nuestro esquema, pero no por ello es el menos importante, ya que gracias a él conoceremos si realmente las estrategias aplicadas han logrado los resultados esperados; esto significa establecer un proceso de retroalimentación que permitirá la renovación continua de nuestro sistema de dirección por calidad.

## **CAPITULO V**

# **“ AMERICAN EXPRESS “ Y LA CULTURA DE LA CALIDAD TOTAL “**

Un claro ejemplo de cómo se aplican los conceptos de calidad en el servicio en una empresa, nos lo proporciona la organización American Express México. Esta unidad económica ha implementado un modelo de calidad total desde 1991 que le permite desarrollar las cualidades personales e intelectuales de sus integrantes, con el objetivo de aprovechar óptimamente los recursos económicos y materiales para lograr un alto índice de satisfacción al cliente. A continuación desarrollaremos el modelo original de calidad total implementado por la empresa para mejorar su funcionamiento; en base a él y a las modificaciones hechas por la misma empresa, hemos aplicado nuestro modelo de dirección por calidad al proceso del servicio al cliente que sigue American Express, para conocer los lineamientos que permiten satisfacer a los clientes.

### 5.1. COMPARACION HISTORICA DE AMERICAN EXPRESS MEXICO-ESTADOS UNIDOS.

*Es importante tener por lo menos un conocimiento general de los antecedentes históricos de American Express México y American Express E.U., por ser México la filial de estudio y E.U. el país donde nace y tiene sus oficinas principales esta compañía es por ello y para facilidad del lector, que esta información se encuentra resumida en el siguiente cuadro.*

AÑO	MEXICO.	AÑO	ESTADOS UNIDOS
1852	Abre sus puertas en acapulco una pequeña oficina de la Wells Fargo, su objetivo era el de brindar el mejor servicio turístico a los viajeros de la ruta de vapor de San Francisco.	1841	Henry Wells funda la Wells Co., solucionando uno de los grandes problemas de aquella época: "El transporte de valores y mercancías con seguridad".
1880	La Wells Fargo inicia sus operaciones en la Cd. de México instalando sus oficinas en el Palacio del Duque de Albuquerque, en la calle de donceles.	1850	La Wells Fargo Se une a dos firmas más para así formar American Express Co. uniendo ciudades de costa a costa y de frontera a frontera. Se cubre el territorio de la unión americana, satisfaciendo las necesidades de transporte de artículos costosos.
1909	Se suspenden las actividades al estallar la Revolución Mexicana.		

AÑO	MEXICO.	AÑO	ESTADOS UNIDOS
1925	Renace la calma en nuestro país y todos los esfuerzos de la Cia. se encaminaron a incrementar el turismo desde cuba y los Estados Unidos.	1850	Cada idea produce otras más audaces que las anteriores. Se antepone el concepto de servicio al cliente por sobre cualquier otro, y no importan los riesgos o la audacia de la propia iniciativa.
1958	Se lanza al mercado la tarjeta American Expres	1882	El giro postal desarrollado por American Express, permite enviar de manera segura dinero en efectivo por correo.
1968	La Wells Fargo mexicana cambia su razón social por la de American Express Co. México S:A. operando en forma integrada con tres divisiones: Tarjetas, Viajes y cheques de viajero.	1891	American Express desarrolla los cheques de viajero; documentos cobrables a nivel internacional. Para cada demanda, la compañía tiene una respuesta agil, certera y audaz.
1985	Debido al constante aumento en el volumen de clientes, además del terremoto sufrido en la Cd. de México, el depto. de viajes, hasta entonces en la zona rosa, fue reubicado en las nuevas oficinas de patriotismo (actuales oficinas).		Si la gente tiene necesidad de viajar... y alli esta American Expres, una mano amiga que orienta, conduce, protege... los servicios se multiplican: Tarjetas, revistas, acciones, valores.  Hoy American Express es número uno en tarjetas, en viajes y en cheques de viajero.

## 5.2 AMERICAN EXPRESS CORPORACION MEXICO.

### Valores de Servicio.

American Express México es una empresa de servicio que actualmente cuenta con los siguientes "Productos":

- 1.- Tarjeta American Express (verde).
- 2.- Tarjeta "Gold Card".
- 3.- Tarjeta "Platinum Card".

- 4.- Tarjeta "Corporative Card".
- 5.- Tarjeta "Gold Corporative Card".
- 6.- "Travellers Check".
- 7.- "Travellers Service".

American Express tiene sus oficinas principales en la Ciudad de Nueva York y subsidiarias en 125 países donde prestan sus servicios 30 000 empleados.

La empresa Internacional American Express opera hasta el momento 120 oficinas de viaje en territorio nacional, entre oficinas propias, representantes y oficinas de servicios de viajes dentro de las empresas, y a más de 1700 oficinas en diversos países, convirtiendo a México en uno de los principales centros de operaciones fuera de Estados Unidos. La presencia de American Express en México data de mediados del siglo pasado, desde 1852 cuando abrió sus puertas en Acapulco su primer oficina foránea en el mundo.

En 1963 introdujo a territorio nacional su tarjeta y empezó su crecimiento con los llamados servicios integrados de viaje, que además de las tarjetas comprenden también los servicios de viaje y los famosos "Travelers Cheques", los que fueron creados por esta compañía hace 104 años. Los Travelers Cheques American Express tienen aceptación mundial y, en caso de pérdida o robo, son reembolsables generalmente en 24 horas.

El área de tarjetas comprende a la tarjeta American Express "The Gold Card" y "Platinum Card", instrumentos de pago ampliamente reconocidos en todo el mundo, y que brindan privilegios como el programa de beneficios a los miembros, seguros de vida, seguros contra accidentes de viaje, seguros para equipaje y promociones en establecimientos selectos y acceso al Club Centurión en la sala internacional del aeropuerto de la Ciudad de México - beneficios exclusivos para las tarjetas The Gold Card, The Gold Corporate Card y The Platinum Card -, entre otros beneficios.

Una de las áreas de mayor desarrollo ha sido la de viajes, que ha extendido sus servicios y cobertura por todo el país. Esta área incluye mayoreo, menudeo, turismo receptivo, turismo de exportación, así como representaciones de navieras y hoteles como Agentes Generales de Venta. A su vez, ofrece los servicios de mayor calidad y profesionalismo para atender las necesidades de viajes del hombre de negocios, a través del Sistema Empresarial de Viajes American Express y que comprende además de

servicios de Viajes a empresas, La tarjeta Empresarial y a la Gold Corporate Card, la cual se ofrece únicamente por invitación.

En 1993 se lanzó en México la Platinum Card que se apoya en un centro de especialistas que auxilian a los tarjeta habientes las 24 horas del día y los 365 días del año.

La tarjeta ofrece disponibilidad de dinero en efectivo a nivel mundial, salas de espera exclusiva en los aeropuertos, seguros y acceso a programas especiales donde el tarjeta habiente tiene trato preferencial en los hoteles y restaurantes más importantes. Así mismo, The Platinum Card ofrece el servicio de Worldwide Personal Assistance donde el tarjeta habiente podrá solicitar la compra de artículos y regalos en cualquier parte del mundo desde su hogar. Esta tarjeta también se obtiene únicamente por invitación.

La tarjeta personal tiene una cuota anual de 60 dólares; la Gold Card de 150 dólares y la Platinum Card de 300 dólares.

Hoy en día son más de 37 millones las tarjetas American Express aceptadas en más de tres millones de establecimientos en todo el mundo.

American Express Company registró al segundo trimestre de 1995 utilidades por cuatrocientos diez millones de dólares, lo que representó un aumento de 14% a los 359 millones reportados en el mismo período al año anterior.

### ***5.3 APLICACION DEL ESQUEMA DE DIRECCION POR CALIDAD EN AMERICAN EXPRESS.***

En México, American Express tiene quince años con el concepto de CALIDAD. Se empezó a ver que el concepto de calidad era muy **estático** (que era lo contrario a lo que Edward Deming explicaba en su filosofía).

A nivel corporativo, se empezó a cambiar la cultura basándose en los principales exponentes de la calidad total (Deming, Crosby e Ishikawa); y crean sus propias teorías a nivel corporativo, a través de las cuales pudieron conocer sus defectos y deficiencias. Entonces se crea el departamento de **Performance Engineering** (Ingeniería Industrial),



mediante el cual lograron realizar cambios proactivos, permitiéndoles desarrollar así las estrategias con las cuales enfrentaron sus debilidades.

**PRIMER PASO: Estrategia.**

Para dar una respuesta a las exigencias de calidad que determinaba el entorno y la empresa misma, se aplicó el concepto de **Quality Assurance** (desde 1993, a nivel corporativo). Al crear el departamento de **Quality Assurance** tenía como objetivos medir los niveles de Desempeño y Calidad en los Procesos. Había que cubrir tres puntos básicos:

**a) " Timeliness "** : Es el de revisar el tiempo de proceso de una solicitud de tarjeta por ejemplo; donde se mide desde la solicitud del posible cliente, hasta que recibe su tarjeta por correo o su notificación de rechazo.

**b) " Accuracy "**: Es medir ¿Qué tan bien se hace?. Por ejemplo, se vigila de manera discreta a los empleados del centro de Atención al Cliente, y se evalúa: tono de voz, cortesía, rapidez y por lo tanto la satisfacción del cliente.

**c) " Responsivness "**: ¿Qué tan agusto se sienten los clientes en el establecimiento? Se miden aspectos como el decorado, sillones de espera, sanitarios, etc.

En American Express México la filosofía de trabajo y servicio al cliente se expresa así:

*"Sólo debemos prometer al cliente lo que podemos ofrecerle, pero debemos entregarle más de lo que se le prometió".(Filosofía de Calidad de American Express).<sup>43</sup>*

Uno de los aspectos clave de American Express es el de no tomar decisiones aisladas; el trabajo en equipo es vital y se trata de involucrar a todas las áreas, de manera que se sientan parte de una gran maquinaria y sin ellos no es posible avanzar hacia ningún lado. Parte de su filosofía de calidad, American Express tiene el empeño de ser

---

<sup>43</sup>James D. Robinson III.

buenos ciudadanos y el de aportar algo a la comunidad (eventos filantrópicos, dar a conocer su cultura de calidad, etc.), todo enfocado **"al logro de la excelencia"**.

Debido al gran empeño de su gente por participar y aportar lo mejor de ella a la sociedad, es que American Express otorga el premio denominado **"Ir más allá del cumplimiento del deber"**, (**Call Beyond The Duty**).<sup>44</sup> Eso demuestra que para American Express su gente es el motor para impulsar la cultura de calidad total.

### **MISION.**

La misión de American Express (México) es la de continuar siendo el líder en las ramas de servicios financieros y de viaje en el país. Esto deberá ser logrado a través de proveer productos y servicios de la más alta calidad a nuestros clientes de acuerdo al prestigio de American Express, reforzando el sentimiento de nuestra membresía. Queremos ser vistos como la organización más **eficiente y confiable** en el mercado, con la **gente** de mayor talento.

### **Principios.**

Esta misión está fundamentada en los principios primordiales para darle factibilidad a la misma:

- Hacer de la calidad la responsabilidad de cada uno
- Tener una estrategia de calidad bien articulada
- Administrar para y con calidad
- Emplear personal de calidad.

### **Visión.**

- ◆ Necesidad y expectativas del cliente motiva todo lo que hacemos.
- ◆ Conocer los cambios constantes sobre las necesidades y expectativas del cliente y empleados.
- ◆ Deleitar a nuestros clientes.

---

<sup>44</sup>*Great Performer: es un premio que se otorga por dar un servicio más allá de lo esperado por el cliente. Se otorga en Nueva York.*

◆ Forma de hacer negocios.

**Proceso de calidad total en American Express (México).**

Este modelo fue con el que American Express ganó el Premio Nacional de Calidad en 1990. El objetivo no era ganar el premio sino hacer una evaluación de ellos mismos. American Express fue la primera empresa desde 1990, en servicios, en obtener este premio y desde entonces ninguna otra empresa de su ramo lo ha ganado.

Toda esta filosofía está fundamentada en los "**Blue Box Values**" y como eje de este modelo de calidad total es la SATISFACCION AL CLIENTE. Los puntos que conforman la cultura de calidad total en American Express son:

- 1.- Liderazgo
- 2.- Expectativas del cliente
- 3.- Aseguramiento de la calidad
- 4.- Entrenamiento
- 5.- Involucramiento y reconocimiento
- 6.- Desarrollo de proveedores

**SEGUNDO PASO: Estructura.**

**LIDERAZGO**

**Compromiso Gerencial**

**Valores de servicio:**

CALIDAD : Grado de excelencia.

CONFIABILIDAD : Disponibilidad en cualquier lugar, todos los días y a cualquier hora.

INTEGRIDAD : Cumplir con lo que prometemos a través de un código moral ético.

SEGURIDAD : Estar presentes en necesidades cotidianas o de emergencia.

### ***Consejo de Calidad***

Está integrado por la alta dirección de American Express (Directores, Vicepresidentes, etc.) y constituido por un sistema de información en cascada; es decir, la información vertical, de arriba hacia abajo, a todos los niveles y departamentos de la organización. Es mediante este tipo de información que se trata de descentralizar las decisiones y corregir las deficiencias desde el gerente hasta el último trabajador con el fin de que todos participen en la satisfacción del cliente.

### ***Planeación Estratégica***

La planeación estratégica es vital para desarrollar las mejoras y los acuerdos a los que se llegan mediante el consejo de calidad, puesto que con la planeación estratégica definen los objetivos hacia donde quieren llegar, con una visión flexible del futuro a corto y mediano plazo, siempre respaldada por los principios de trabajo y los valores de American Express.

### ***Programa de Involucramiento Gerencial***

Este programa tiene dos metas u objetivos principales:

- Proporcionar al nivel ejecutivo de American Express un contacto efectivo y directo con las necesidades de nuestros clientes y establecimientos afiliados y con las necesidades de **MEJORA** de nuestros procesos.
- Concientizar a los niveles ejecutivos de la importancia de cada una de nuestras acciones para lograr la satisfacción de los clientes.

Algunas de las medidas que se han desarrollado dentro de American Express para incrementar la participación e involucramiento de los altos directivos son:

- a) Comprometerse totalmente hacia la calidad por la gente que es líder (hacia el AEQL).
- b) Se realizan encuestas de evaluación entre la gente del mismo nivel de dirección (gerente-gerente, director-director) sobre sus colaboradores con el fin de unificar los criterios y trazar un objetivo común. La información se envía al nivel directivo para desarrollar la planeación estratégica y se pasa a recursos humanos para implementar el desarrollo organizacional.

En el siguiente esquema se muestra como los directivos de American Express están totalmente involucrados en las diferentes operaciones que se realicen dentro de la empresa.

***Programa de involucramiento ejecutivo.***

<b>NOMBRE</b>	<b>PUESTO</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>
Joe Acevedo	Vicepresidente de Sistemas	- Llamadas de Cruceros	- Monitoreo Oficina Satelite
Jorge Paredes	Director de Servicios Administrativos	- Llamadas de Crédito	- Monitoreo Correspondencia. Servicio a Clientes
Pedro Borja	Gerente de Planeación de Rec. Hum.	- Visitas a Recepción	- Llamadas de Reemplazos

## **EXPECTATIVAS DEL CLIENTE.**

### **Satisfacción en Transacciones Específicas**

El departamento de mercadotecnia se encarga de diseñar cuestionarios sobre los diferentes servicios que realiza American Express, los cuales entrega a una empresa externa para que los aplique. Los diferentes servicios en los que se basan los cuestionarios son:

- △ Aclaraciones por carta.
- △ Aclaraciones en el centro de servicio telefónico.
- △ Reemplazos de tarjeta.
- △ Autorizaciones (problemas con tarjeta).
- △ Crédito y cobranza.

Es mediante la aplicación de los cuestionarios relacionados con los diferentes servicios que American Express presta, que se llegan a conocer las expectativas del cliente, para así poder mejorar el servicio.

### **Sesiones de Grupo**

Estas sesiones de grupo o "*Focuos Groups*" consisten en invitar a los usuarios de American Express a participar en reuniones, en las cuales se tratan aspectos con relación a los servicios que reciben de la compañía.

Se les pregunta sobre las promociones que les gustaría que se hicieran con respecto a los hoteles, líneas aéreas, arrendadoras, etc.

También se les pregunta del trato que han recibido cuando han utilizado los diferentes servicios de American Express, es así que mediante estas sesiones de grupo pueden implementar nuevas estrategias para satisfacer las expectativas del cliente y continuar dentro de sus preferencias.

**TERCER PASO: Ejecución ( Resultados obtenidos ).**

**a) Posicionamiento en el Mercado**

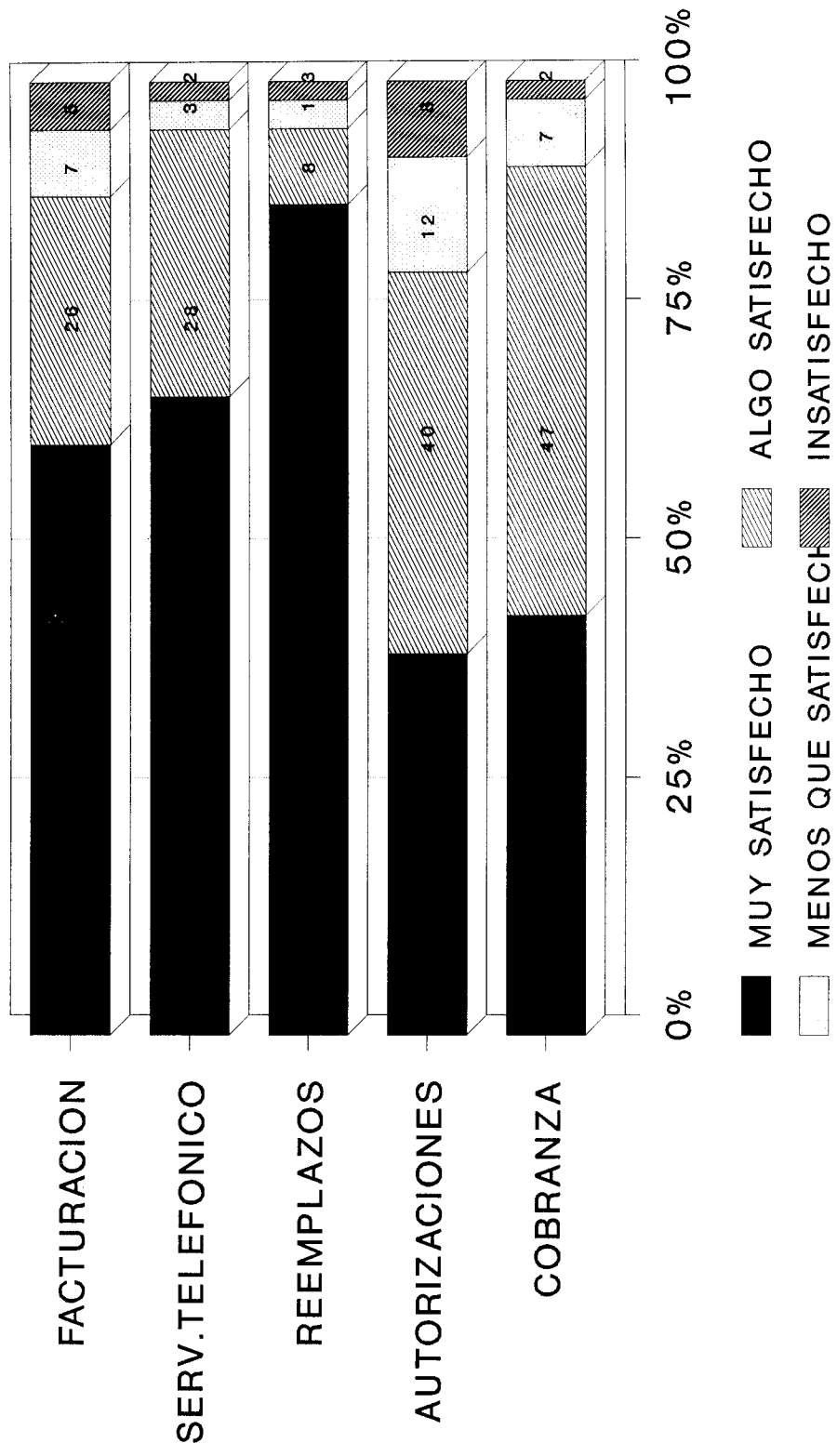
El mercado de American Express se ve incrementado día con día, debido al interés de la compañía en satisfacer al cliente, y de esta manera ha logrado ser líder en su ramo, porque siempre tratan de mejorar sus servicios y hacerlos más eficientes.

Un factor muy importante en donde se reciben y se resuelven los problemas de los usuarios es a través del Servicio Telefónico, ya que es aquí donde comunmente se dirigen las personas para resolver sus diferentes problemas con respecto a los servicios, ya sean por facturación, reemplazos, autorizaciones, cobranzas, viajes, reservaciones, etc.

Es de vital importancia para tener un mejor posicionamiento en el mercado, el cuidar las expectativas del cliente con nuevas y mejoradas ideas, para darle siempre un servicio de excelencia a los usuarios, que trae consigo la fidelidad del cliente a la empresa; un ejemplo es el reemplazo de la tarjeta en menos de 24 horas.

En la gráfica que se muestran a continuación se puede concluir que American Express siempre está en busca de responder a las necesidades y expectativas del cliente, basándose en la amabilidad y cortesía con que se resuelven las dudas y se ayudan a resolver los problemas con los que se enfrentan los usuarios.

# SATISFACCION GLOBAL POR LOS SERVICIOS AMERICAN EXPRESS (MEXICO)





**b) Mercado potencial mexicano.**

El mercado mexicano juega un papel relevante para American Express, por lo que invierte en la automatización de sus sistemas y en nuevos servicios para sus tarjetahabientes.

Si bien en la sede neoyorquina de American Express TRS Inc. se monitorea la operación de 1,700 oficinas esparcidas en 175 países, el mercado mexicano juega hoy en día un rol de gran importancia dentro de la estrategia corporativa, para la cual se cocinan ambiciosos planes de desarrollo e introducción de nuevos productos. Es el momento de la especialización a fondo, al estilo del primer mundo, un nicho de servicios al que esta firma pretende sacarle jugo.

Aunque los detalles de muchos de estos proyectos se mantienen en total secreto, como la posible apertura de un banco y de una oficina de diversos servicios financieros, Edmundo Pérez-de Cobos, presidente de American Express Co. (México), señala que "el TLC nos da las opciones y estamos en conversaciones informales con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para estudiar si es eso lo que queremos hacer. A pesar de ser transnacional, somos una empresa muy mexicana que seguirá trabajando en el turismo y otros nichos de mercado".

Lo que es un hecho es que, con sus más de 3.5 millones de establecimientos afiliados en el mundo, la empresa mantendrá su política de no utilizar sus tarjetas como instrumento de crédito. "Con esto nos hemos ganado la envidia de las instituciones crediticias mexicanas, ya que mantenemos los niveles de cartera vencida más bajos del sistema financiero", asegura Pérez-de Cobos. En otras palabras, el interés de American Express no es tener grandes volúmenes de plástico sino "tener tarjetahabientes que usen la tarjeta".

**El Crecimiento Sigue.**

En la última década del siglo, la compañía proyecta en México una tendencia de crecimiento "moderado" con un número de cuentahabientes "limitado". Para ello planea invertir \$20 millones de dólares a fin de renovar los sistemas de automatización que, en opinión de Pérez-Cobos, los colocará a la vanguardia tecnológica por lo menos de aquí al año 2010.

Como parte de las operaciones concentradas en el mercado ejecutivo y los servicios corporativos a partir de la apertura comercial, en la que la clave fue la puesta en marcha del Tratado de Libre Comercio norteamericano (TLC), American Express lanzó en los noventa sus instrumentos financieros más exclusivos: The Corporate Gold Card y Platinum Card.

Al fin y al cabo, el consorcio no ha sufrido mucho con las difíciles pruebas que ha puesto la economía nacional en el último año y medio: en 1994, en medio de un ambiente casi recesivo, American Express mantuvo una dinámica de crecimiento de 20%, al sumar ventas por \$2,107.3 millones de nuevos pesos, ocupando el 28\_ lugar entre las "Quinientas empresas más importantes de México" (Revista Expansión agosto de 1995). Además registró un crecimiento en la generación de empleos así como en la remuneración a asalariados, pasó de \$500 millones a \$650 millones de nuevos pesos. Y aunque los pronósticos para este año son menos ambiciosos, proyecta mantener un incremento en sus facturaciones de dos dígitos, lo cual superará con creces el crecimiento de la economía en su conjunto.

Pérez-de Cobos tiene su explicación: "El hombre de negocios y el nivel de los individuos que tienen la tarjeta están muy integrados al resto de las economías mundiales, por lo que deben vestirse, viajar y vender".

En viajes, precisamente, es donde American Express sigue manteniendo una presencia creciente, y pretende seguir en el camino con sus más de 90 oficinas de viaje en el país, entre propias, representaciones e inplants (dentro de las instalaciones de cliente). La prueba es que el año pasado lanzó su programa Membership Miles, de la mano de Aeroméxico en el comienzo, mediante el cual otorga millas adicionales a sus cuenta habientes por cada dólar gastado con la tarjeta. Mas recientemente el programa se rebautizó Membership Rewards al ampliar su espectro de servicios con un mayor número de compañías afiliadas: además de las aerolíneas, participan cadenas hoteleras, arrendadoras de autos, restaurantes, etcétera.

Por otra parte, en cheques de viajero, American Express dice operar 40% del mercado mexicano, donde compite principalmente con Thomas Cook.

**c) Los Gastos del Viajero.**

Hoy día, México es uno de los mercados de viajes corporativos más dinámicos del mundo: \$1,800 millones de dólares se gastaron en 1992 (mientras en 1989 ascendieron a \$1,360 millones). Por lo mismo, y aunque parezca paradójico, American Express puso en marcha una gerencia de consultoría orientada a reducir los gastos de representación de medianas y grandes empresas.

En el primer semestre del año, la compañía efectuó estudios a nivel nacional sobre sistemas de pago, tarjetas empresariales y políticas de viaje con firmas como Kodak, Industrias Dupont, Resistol y Telmex, que repercutieron en ahorros de 15% en promedio en estos gastos. Esta gerencia, que en Estados Unidos tiene quince años operando y dice haberle ahorrado a 300 empresas \$100 millones de dólares, espera captar una cartera de 45 clientes para fines de 1994.

Según el más reciente estudio (1993-1994) de American Express sobre los gastos de viaje y representación en México, centrado en las 14,531 empresas mexicanas que cuentan con 100 o más empleados, la gran magnitud de estos gastos exige que las compañías presten atención a su manejo. Un poco más de cuidado y organización puede surtir grandes efectos para mantener estos costos bajo control. Se necesita una política que los regule y debe definirse en un documento claro y completo que refleje fielmente las necesidades actuales del negocio y el valor que se obtiene por el dinero invertido, que es la piedra angular en el control y reducción de los gastos asociados con los viajes, y debe considerar los factores: aerotransporte, hospedaje, renta de autos, etcétera.

Por lo pronto, intentando ser consistente con su slogan de "la membresía tiene sus privilegios", la firma continúa con su estrategia de ofrecer otros servicios de valor agregado a sus tarjeta habientes. Además de los ya señalados anteriormente, en agosto se anunció sus alianzas con Grupo Financiero Inverlat para la operación y uso recíproco de varios servicios, como el depósito de pagarés de American Express en la red nacional de sucursales de Comermex, acceso a los cajeros automáticos y campañas compartidas entre otras cosas.

Por su puesto, el proyecto más importante -de realizarse- sería el ingreso de American Express Bank.

A pesar de la incertidumbre vivida en los meses recientes, México es uno de los 10 mercados internacionales estratégicos de mayor crecimiento para American Express TRS Inc.

### **ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD**

Aquí se maneja todo lo relacionado con respecto a los tiempos y calidad en los procesos que tienen que ver con las siguientes áreas:

- \* Area tarjetas
- \* Area viajes
- \* Ingeniería Industrial

### **Entrenamiento.**

La filosofía de American Express está basada en tener un profundo respeto y tomar en cuenta a las personas como punto fundamental de su existencia como compañía.

Los siguientes puntos entran dentro de esta filosofía:

#### **Las personas somos primero (filosofía)**

- ◆ El servicio es subjetivo
- ◆ Expectativas basadas en la experiencia
- ◆ Servicio material y servicio personal
- ◆ "Momento de la verdad"
- ◆ Clientes internos y externos
- ◆ Desarrollo personal

***Calidad, el Cliente y Tú***  
***Mensaje Clave del Programa***

- \* El servicio a clientes internos es tan importante como el servicio a clientes externos.
- \* El servicio que excede las expectativas de los clientes satisface a los clientes y hace que ellos vuelvan.
  
- \* American Express promete calidad, confiabilidad, seguridad e integridad y cumple esta promesa.
  
- \* Las transacciones satisfactorias requieren trabajo de equipo por parte de los empleados en los diferentes departamentos.
  
- \* El propósito de Aseguramiento de la Calidad es garantizar que la Compañía esté ofreciendo de una manera consistente el tipo de Servicio que satisface a nuestros clientes.

***INVOLUCRAMIENTO & RECONOCIMIENTO***

Dentro de este punto se han desarrollado estrategias para:

- \* Programas de calidad y rentabilidad
- \* Tips de calidad
- \* Great performer

Los objetivos del programa de Rentabilidad y confiabilidad son:

Incrementar la rentabilidad del negocio y el nivel de calidad del servicio a través de la participación activa de todas las áreas funcionales a todos los niveles de empleados.

***ESTRATEGIAS:***

- Desarrollo e implantación de una campaña destinada a impactar la cultura de la compañía

- Crear conciencia de la importancia de cada empleado en el aumento de Productividad/Calidad.

-¡Error! Marcador no definido. Fomentar la generación e implantación de ideas a través del trabajo en equipo, promoviendo una participación activa y obligatoria de todos los empleados a través de objetivos específicos fijados por ellos mismos.

### **DESARROLLO DE PROVEEDORES**

American Express a través de los años a buscado a proveedores que se comprometan con ellos en la búsqueda y desarrollo de calidad en el servicio que prestan a esta empresa. Para poder brindar a sus clientes un servicio de excelencia que involucre a todo lo que tiene que ver con la compañía; está conformado por:

\* Compañías de mensajería

\* Agencias de investigación

### **5.4 MODELO DE MEJORA CONTINUA DE AMERICAN EXPRESS.**

Con la participación en el Premio Nacional de Calidad, American Express pretendía no sólo ganarlo, sino detectar sus fortalezas y debilidades para medir de alguna manera sus posibilidades de crecimiento y alcances. Estas fueron investigadas por el departamento de Quality en conjunción con todos los departamentos que integran esta compañía a través de un estudio minucioso al interior de la organización, sin descuidar el ambiente externo ya que los cambios que ocurren en este son de gran importancia para el buen o mal funcionamiento que pueda tener American Express.

#### **Debilidades:**

- Reforzar entrenamiento (con respecto a la calidad)
- Participación más activa por parte del nivel ejecutivo (Programa Floor Manager)
- Reafirmar el compromiso
- Resistencia al cambio.

**Amenazas.**

- Competencia más agresiva por:  
La apertura comercial,  
Reprivatización de la banca y,  
Mejoramiento en la calidad del servicio.

**Oportunidades.**

- Mercado potencial
- Ventaja competitiva
- Innovación

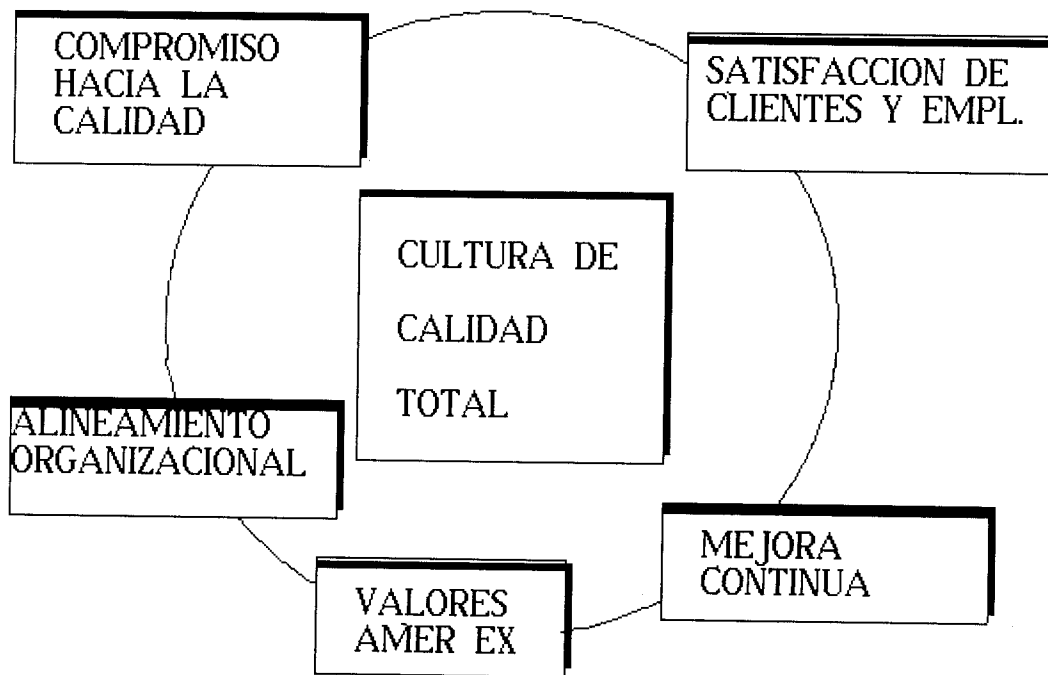
Esto creó el **Total Quality Management (AEQL)**, que es la marca de Calidad Total de American Express y que es el compromiso permanente por parte de la dirección que va enfocada hacia una visión cuyos objetivos son:

- Anticipar, cumplir y exceder las expectativas de todos sus clientes en el mundo.
- Proporcionar un valor superior de servicio.

El modelo anterior se fundamentaba en la satisfacción de las necesidades de los clientes externos. Ahora se preocupa también por sus **clientes internos**, es decir, sus empleados y la satisfacción de sus necesidades por igual, ya que representan un medio básico para alcanzar los objetivos de American Express. Entonces se crea un nuevo modelo de mejora continua de la calidad que forma parte del AEQL.

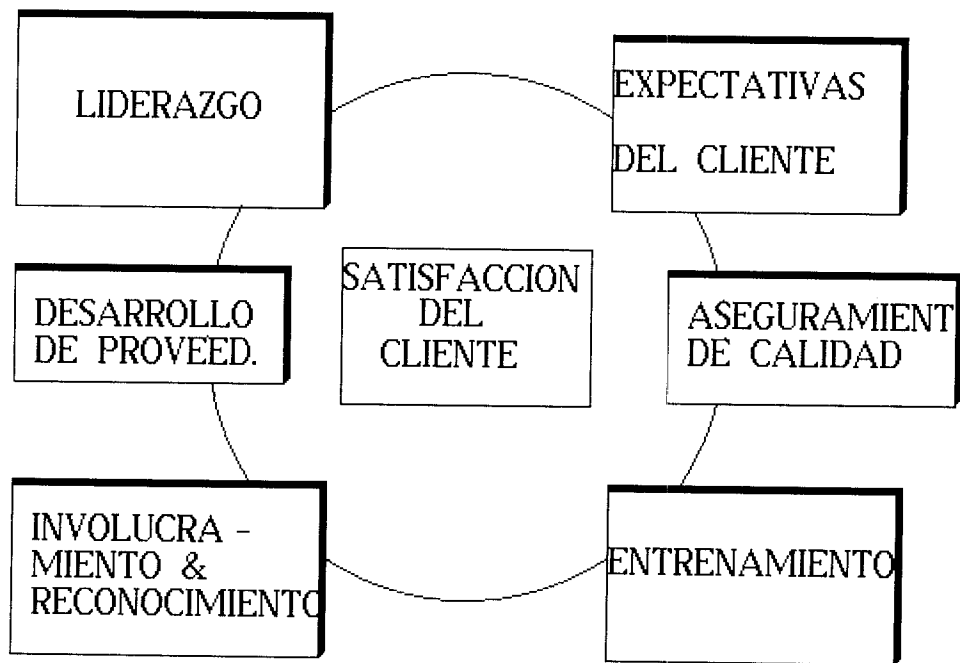
A continuación se presentan una serie de esquemas que muestran los puntos más importantes con los que American Express pudo implantar este **modelo de mejora continua**.

# MODELO DE MEJORA CONTINUA DE AMERICAN EXPRESS

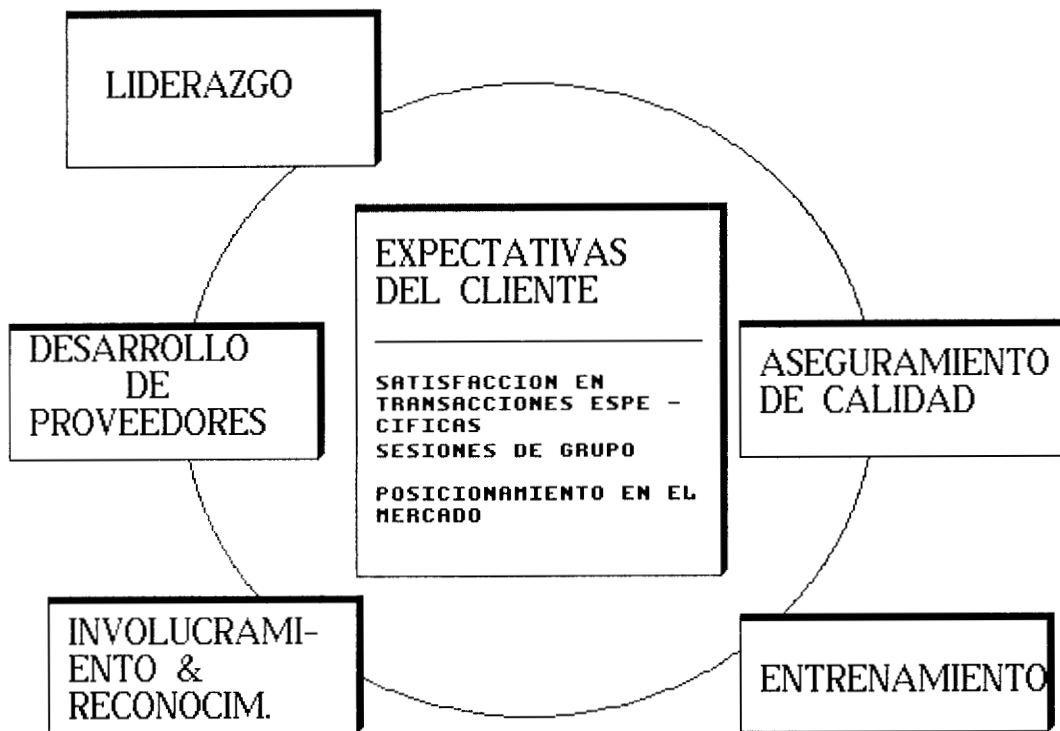




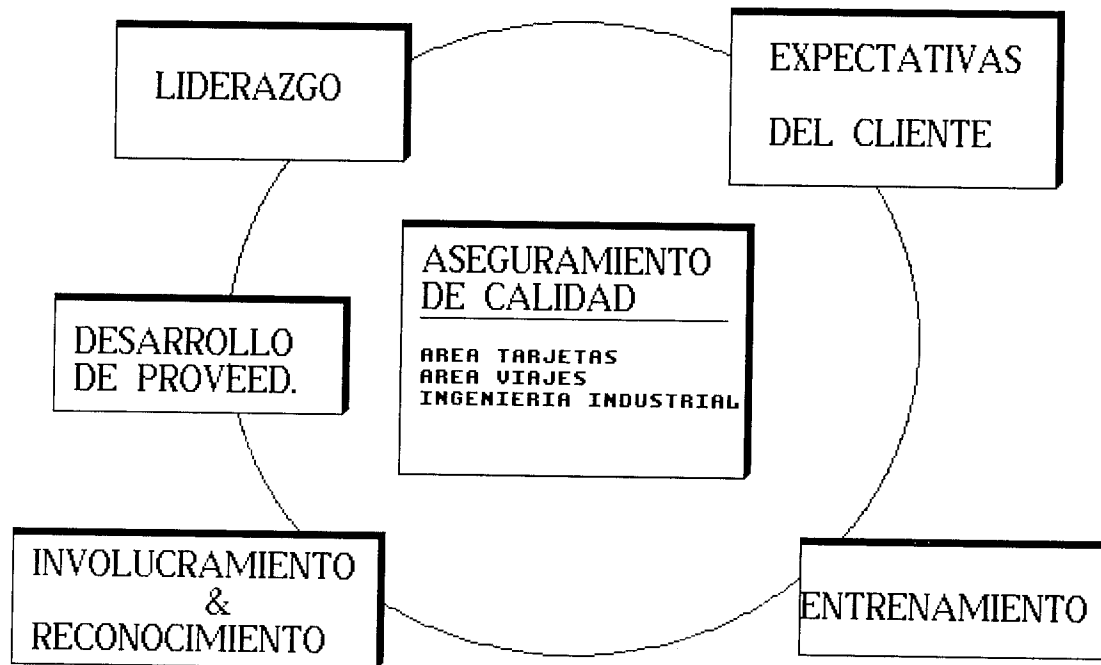
**PROCESO DE CALIDAD TOTAL  
EN AMERICAN EXPRESS.**



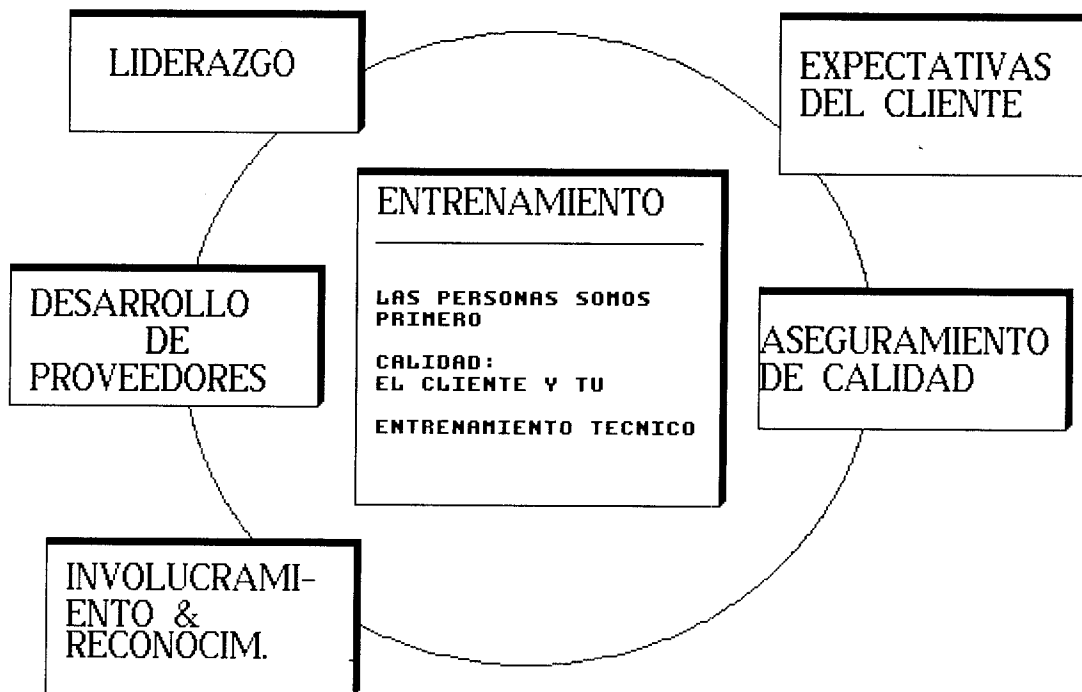
## CALIDAD TOTAL EN AMERICAN EXPRESS



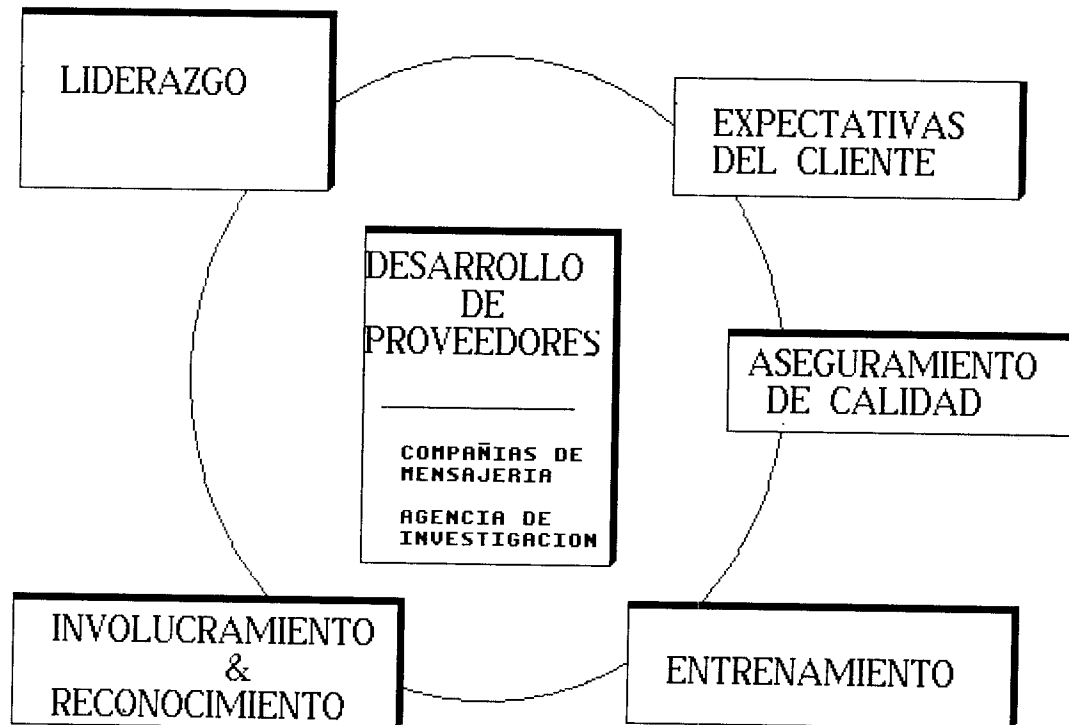
## CALIDAD TOTAL EN AMERICAN EXPRESS



## CALIDAD TOTAL EN AMERICAN EXPRESS



# CALIDAD TOTAL EN AMERICAN EXPRESS



## CALIDAD TOTAL EN AMERICAN EXPRESS



## **5.5 EL NUEVO MODELO DE CALIDAD.**

American Express trata de ser una organización comprometida con la calidad de manera PERMANENTE; es por ello que la mejora continua de sus procesos debe estar en constante evaluación e innovación de acorde a las exigencias externas e internas de la organización a fin de seguir satisfaciendo las necesidades de sus CLIENTES.

El nuevo modelo de mejora continua no difiere mucho del modelo anterior, sólo presenta algunas modificaciones que los hacen más actual:

**El punto central es: "La Cultura de la Calidad Total".**

- \* Satisfacción de clientes y empleados
- \* Mejora continua
- \* Valores de American Express (Blue Box Values)
- \* Alineamiento organizacional
- \* Compromiso hacia la calidad.
- \* Políticas de calidad:

Anteponer siempre los intereses del cliente:

Realización de diversas acciones para mejorar los servicios a clientes, como la firma de convenios con diversas instituciones bancarias, para agilizar el pago a establecimientos, pagos de tarjetas mediante débito directo y venta de Travelers Cheques.

Buscar continuamente la calidad en todo lo que hacemos:

La filosofía de AMEX siempre ha estado ligada a la calidad, tanto de la gente que labora aquí como de los productos. Un ejemplo de ello se han llevado a cabo diferentes proyectos para el mejoramiento de la calidad en los servicio y procesos como el Floor Manager, la reducción en el tiempo de investigación para la aprobación de tarjetas, las constantes pruebas de correo, las pruebas piloto y la puesta en marcha del crédito directo y el pago a establecimientos mediante sucursales bancarias ( con la subsecuente eliminación de centros de pago ), la optimización de reportes en diferentes áreas, disminuyendo con ello el consumo de papel.

Además son palpables los continuos esfuerzos de todas las áreas en los procesos de re-ingeniería para hacer más eficientes nuestras operaciones.

Tratar a nuestra gente con respeto y dignidad:

Se llevan a cabo diversos programas encaminados a desarrollar y a mejorar las habilidades de liderazgo entre los gerentes y directores. Se dió mayor impulso al programa de Análisis y Mejora del Clima Organizacional (AYMCO), encargado de establecer lazos más eficientes y ágiles entre los empleados y la empresa. Dentro de este programa se realizaron visitas por parte del servicio médico de AMEX a algunas de las oficinas en el interior de la república. Se lanzó el programa de reconocimiento AMEXCELLANCE para todos los empleados que siempre dan un poco más del esfuerzo cotidiano.

Ser buenos ciudadanos en la comunidad en que vivimos:

La fundación American Express y los empleados AMEX han favorecido con trabajo y recursos a diversas instituciones que luchan en pro del bienestar de la comunidad. Ejemplo de ellos son las aportaciones hechas a la Casa de la Amistad. AMEX participa también con la comunidad mediante la Academia de Viajes y Turismo, institución dedicada a capacitar estudiantes de nivel medio para servir al creciente sector turístico mexicano.

Reflejar en nuestra conducta los más altos niveles de integridad:

Como parte de la filosofía de American Express, se ha venido trabajando con énfasis en los Blue Box Values, apoyados por el Código de Conducta de la empresa, que se entregó a todos los colaboradores de AMEX. Junto con lo anterior se ha reforzado el compromiso de la gerencia en el sentido de hacer lo que se predica como parte del liderazgo en todas las áreas (Ver cuadro y gráfica de Blue Box Values).

Trabajar en equipo:

Muchos de los logros alcanzados no habrían sido posibles sin un trabajo en equipo. La sinergia lograda por TMS, Tarjeta Empresarial y el apoyo de áreas como Finanzas, fructificó en la firma de importantes cuentas comerciales; la migración de algunos procesos del área de Sistemas a Phoenix, los convenios acordados con bancos, la emisión del nuevo estado de cuenta y afiliación de los establecimientos tradicionalmente considerados como " hold-outs " (establecimientos reacios a la afiliación), son solamente algunas muestras que evidencian la práctica de este valor.



AMERICAN EXPRESS

BLUE BOX VALUES

\*\*\*

TODAS NUESTRAS ACTIVIDADES Y DECISIONES DEBEN ESTAR BASADAS Y GUIADAS  
POR ESTOS VALORES

\*\*\*

PONER LOS INTERESES DEL CLIENTE EN PRIMER LUGAR

\*\*\*

UNA BUSQUEDA CONTINUA DE LA CALIDAD EN TODO LO QUE HACEMOS

\*\*\*

TRATAR A NUESTRA GENTE CON RESPETO Y DIGNIDAD

\*\*\*

CONDUCTA QUE REFLEJE LOS MAS ALTOS NIVELES DE INTEGRIDAD

\*\*\*

TRABAJO EN EQUIPO, DESDE LA UNIDAD MAS PEQUERA HASTA LA EMPRESA COMO  
UN TODO

\*\*\*

SER BUENOS CIUDADANOS EN LA COMUNIDAD EN QUE VIVIMOS Y TRABAJAMOS

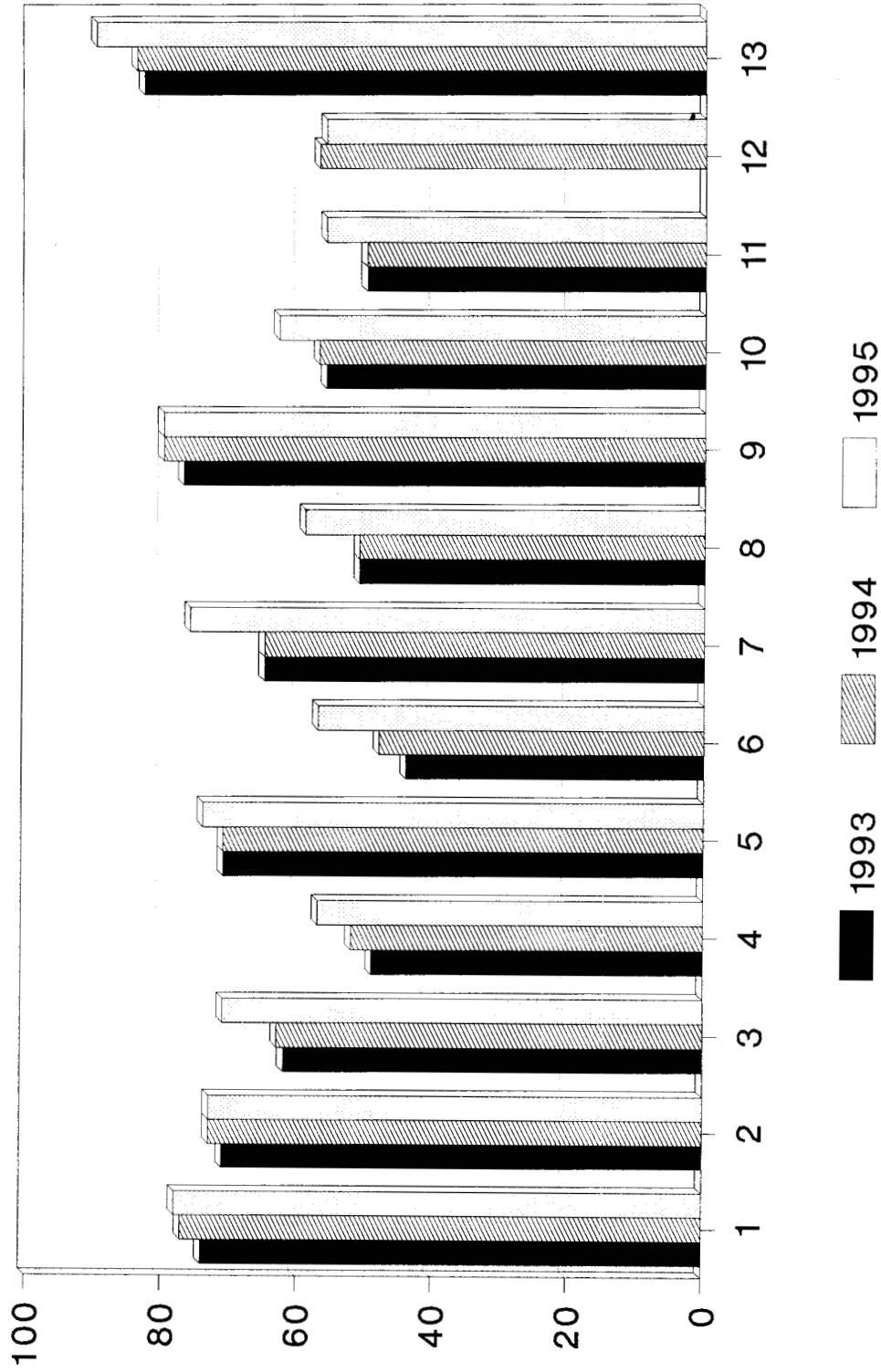
\*\*\*

EN LA MEDIDA EN QUE ACTUAMOS DE ACUERDO A ESTOS VALORES, DAREMOS UN  
SERVICIO SOBRESALIENTE A NUESTROS CLIENTES Y CONSUMIDORES, LOGRAREMOS  
ESTAR A LA VANGUARDIA EN NUESTRO NEGOCIO Y PROPORCIONAREMOS UN MEJOR  
RENDIMIENTO A NUESTROS ACCIONISTAS

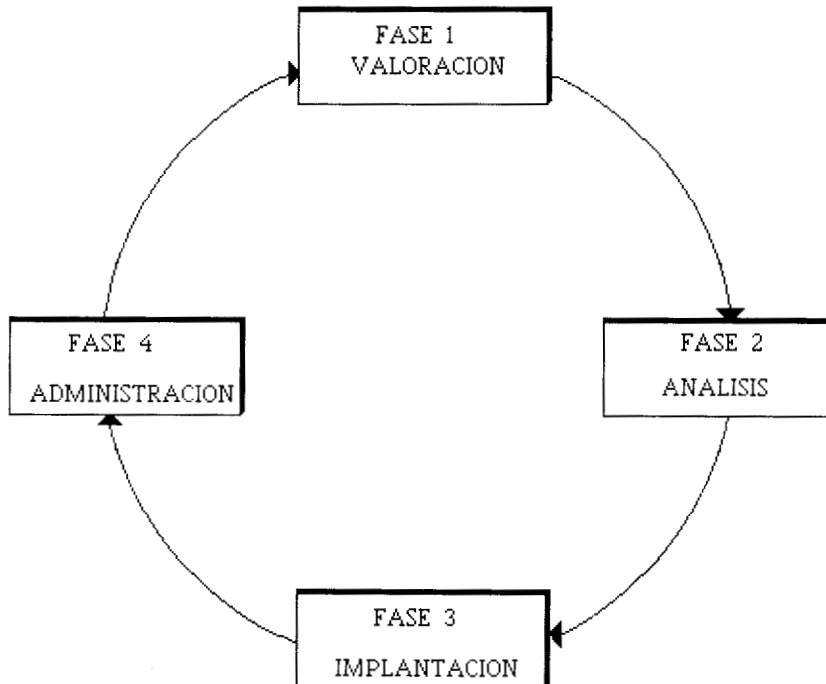
COMPARACION DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA BLUE BOX VALUES

DIMENSION	1993	1994	1995
Cientes	74	77	78
Calidad	71	73	73
Gente	62	63	71
Integridad	49	52	57
Trabajo en equipo	71	71	74
Buenos ciudadanos	44	48	57
Compromiso con la compañía	65	65	76
Desarrollo de empleados	51	51	59
El trabajo en sí mismo	77	80	80
Meritocracia	56	57	63
Gerencia	50	50	56
Diversidad		57	56
Satisfacción de empleados	83	84	90

# ENCUESTA BLUE BOX VALUES 1995



## MEJORA CONTINUA DE PROCESOS. AMERICAN EXPRESS.



### **FASE 1 (VALORACION).**

- ◆ Requiere del cliente.
- ◆ Mapa actual de procesos.
- ◆ Niveles presentes.
- ◆ Plataforma de función.
- ◆ Areas de mejora.

### **FASE 2. (ANALISIS).**

- ◆ Valoración.
- ◆ Función de procesos.

### **FASE 3 (IMPLANTACION).**

- ◆ Acuerdo entre los participantes acerca de prioridades y mejoras.
- ◆ Solución probada y mejorada.
- ◆ Funcionamiento mejorado.
- ◆ Tener el registro de cómo a mejorado

### **FASE 4 (ADMINISTRACION).**

- ◆ Estar al tanto del funcionamiento de procesos.
- ◆ Corregir fallas
- ◆ Entender el cambio de necesidades del cliente y evaluar impacto del proceso.
- ◆ Trabajar para mantener la mejora continua.

### **TECNOLOGIA Y VENTAJA COMPETITIVA.**

El resultado al servicio que ofrece la tarjeta tiene mucho que ver con la tecnología que está detrás llevando el proceso de todas las operaciones de la compañía alrededor del mundo en un solo punto: " El centro de cómputo que American Express tiene montado en la ciudad de Phoenix, Arizona; aquí es donde se procesan todas las transacciones que se hacen con la tarjeta.

Frente a las organizaciones líderes en el mercado global de los medios de pago, Visa y Master Card, una de las grandes ventajas que tiene American Express es que " American Expres es American Express en todo el mundo, mientras que Vías y Master Card son marcas que procesan distintos bancos.

La ventaja competitiva, radica que la tarjeta American Express ofrece el mismo tipo de servicio alrededor del planeta, algo que Visa y Master Card no pueden hacer si los procesadores son bancos distintos.

La tecnología de proceso centralizado, basada en equipos Mainfrane de las firmas IBM, Hitachi y Amdhal, se enlazan con poderosas computadoras que a su vez, en cada país, están en comunicación permanente con las terminales punto de venta y los equipos centrales de los establecimientos comerciales que aceptan pagos con esta tarjeta.

Su arquitectura abierta basada en el modelo cliente/servidor es sólo una parte de la infraestructura que está detrás del negocio, pues la asistencia telefónica que la compañía brinda a sus tarjeta habientes se apoya también en sistemas de automatización de llamadas.

Para mantener una operación eficiente American Express sostiene la idea de que la tecnología debe servir, antes que nada, para facilitar el trabajo de sus usuarios y hacer más eficiente a la organización.

En cuestión de sistemas y tecnología American Express parte de la base de que en cualquier empresa de servicios la automatización juega un papel muy importante, porque en la forma que se maneja la información y se entrega a las personas responsables de atender al público, está una ventaja competitiva.

Por esta razón, en American Express juegan un papel muy importante las computadoras, porque es el área tecnológica la que provee a los analistas y operadores de la empresa la información necesaria para que realicen su trabajo.

La mayoría de sus procesos se realizan en los sistemas mainframe de IBM, Hitachi y Amdhal que se encuentran en su centro mundial de Phoenix, además ahí se tiene todo lo que es la operación de las tarjetas.

Los viajes, el otro negocio de American Express que opera junto al de las tarjetas de crédito, se procesó utilizando los servicios de otros agentes, como las líneas aéreas. En México una de las aerolíneas con las que tiene más relación es American Airlines, cuyo sistema de reservaciones está enlazado a una plataforma de PC's que es operada por los consultores de viajes de American Express; la computadora central que procesa las reservaciones la hace un sistema más complejo.

En el ámbito de la tarjeta de crédito, la oficina mexicana de American Express opera un poderoso sistema tecnológico de rango medio, de la firma Stratus, de los conocidos genéricamente como Front and Processor, se utiliza esta marca ya que es tolerante a fallas, similar al de Tandem, aunque Stratus es tolerante a fallas en base al hardware y no al software, que es la diferencia como tandem.

Desde México American Express se enlaza con su centro internacional de Phoenix por dos medios: a través de un enlace satelital que utiliza el satélite mexicano Morelos II y mediante la tecnología de fibra óptica de la Red Digital Integral de Teléfonos de México.

Con esta redundancia la compañía obtiene una disponibilidad del 100% en sus comunicaciones diarias con el centro de computo de Phoenix. De hecho más del 98% de las transacciones que se realizan en México con el dinero de plástico de American Express es autorizada en líneas desde Phoenix.

### ***Telefonos, imágenes y seguridad.***

Estos son tres aspectos que tienen que ver con la calidad del servicio que se ofrece a los tarjetahabientes. Las consultas telefónicas, un área en la que los usuarios reconocen el buen nivel de atención que reciben, son críticas para la compañía.

Los equipos de Northern telecom son la base y lo que respalda el servicio es el sistema conocido como ACDS ( Automatic Calling Distribution System ). Por medio de este software las llamadas que se reciben en American Express son organizadas y canalizadas a los agentes disponibles, de tal forma que todas las consultas son atendidas. Como el sistema tiene capacidad para generar información estadística de la administración de llamadas, la compañía puede organizar este departamento ex profeso para el lanzamiento de algún nuevo producto o servicio que produzca una mayor

demanda del servicio. También se utiliza tecnología de respuesta automática, que interactúa con la voz del usuario o por la marcación de tonos para ofrecer información relativa a ciertos temas de consulta.

Los sistemas de imágenes para el almacenamiento digital de la información son aplicados principalmente en las instalaciones de American Express en Estados Unidos, aunque en México se utilizan estas tecnologías para procesar el pago a proveedores. El manejo de estos sistemas está comenzando a tomar fuerza en este tipo de negocios.

También entre los planes que tiene la organización en México, está la intención de manejar por medios digitales todo el proceso de solicitud y automatización de cuentas nuevas en el producto de tarjeta de crédito.

Otra preocupación de la compañía es la seguridad contra los fraudes en la operación de sus tarjetas. Las tecnologías que aplica en este rubro no son muy diferentes de las que se emplean en otras instituciones financieras y asociaciones de medios de pago.

Una estrategia importante es la aplicación de patrones de gastos que la empresa establece sobre cada tarjeta habiente. Cuando sus sistemas, que monitorean en línea las transacciones realizadas con las tarjetas, detectan un movimiento anormal que sale de los patrones establecidos, se busca un contacto con el usuario para saber si está haciendo mal uso de la tarjeta.

Se creó que algunos mecanismos de seguridad como las claves de acceso o passwords, si son manejados adecuadamente, pueden ser herramientas útiles en la prevención de los fraudes.

Para seleccionar a sus proveedores de tecnología, American Express se rige por medio de estándares mundiales que dictan el tipo de tecnología que quiere utilizar de acuerdo con sus estrategias de negocio; buscan dotar de la misma tecnología a todas sus instalaciones en el mundo.

En cuestión de sistemas, la organización va con las tendencias de la industria de las tecnologías de información.



El proceso de la información y su aplicación adecuada resultan vitales para la competitividad que deben tener las empresas de servicios financieros; entre más información se tenga se podrán tomar mejores decisiones, siempre y cuando la información sea depurada, accesible y relevante para los fines del negocio.

Esto es cierto particularmente en el negocio del dinero de plástico, donde el proceso de la información es una de las inquietudes de quienes desarrollan las nuevas tecnologías que en el futuro cambiarán en el mercado. Uno de estos nuevos desarrollos es la tecnología de la tarjeta chip o tarjeta inteligente, que ofrece un manejo más seguro y eficiente de la información para múltiples aplicaciones.

Sin embargo, se trata de un proceso que todavía llevará tiempo para que sea una realidad ya que ha habido distintos desarrollos pero ninguno con éxito suficiente como para reemplazar a la banda magnética.

En la visión de American Express, el mercado está evolucionando cada vez más hacia un mayor uso del dinero de plástico, como medio de pago en lugar del efectivo. Desde el punto de vista de los usuarios y los comercios la tarjeta les puede dar mayor seguridad en sus transacciones diarias, no sólo en el aspecto de los fraudes sino en situaciones de extravío del dinero o situaciones similares.

En la búsqueda de desarrollos tecnológicos que apoyen a la empresa a mejorar en el mercado, a American Express no le gusta experimentar, sino más bien les interesa aprovechar la tecnología que ya ha sido probada con éxito.

Antes de comprar tecnología, la compañía busca primero asegurarse de que realmente funcione y le ayude a conseguir sus objetivos. Es muy importante la tecnología en cuanto su uso y como herramienta para facilitar el trabajo, pero no en cuanto a tener el último grito de la moda.

## 5.6 ALIANZAS COMERCIALES

### GRUPO FINANCIERO INVERLAT-AMERICAN EXPRESS.

- ◆ Los usuarios de American Express tendrán acceso a los Cajeros Automáticos de Comermex.
- ◆ Inverlat se incorpora al programa Membership Miles de American Express.
- ◆ Por primera vez a nivel mundial American Express expedirá una tarjeta comparativa con marca compartida: American Express/Inverlat.

American Express y Grupo Financiero Inverlat han firmado un acuerdo de cooperación y uso recíproco de servicios. Como resultado del mismo en una primera etapa, se abrirá la red de sucursales bancarios de Comermex a nivel nacional, para que los afiliados de American Express puedan depositar sus pagarés, lo que dará al banco la oportunidad de desarrollar una relación bancaria integral con ellos.

De este acuerdo se derivan acuerdos particulares que permitirán incrementar los proyectos de cooperación, así como desarrollar nuevas oportunidades conjuntas de negocio.

Como resultado de este acuerdo de cooperación, American Express podrá aumentar la calidad y oferta de los servicios a sus tarjeta habientes dándoles, por ejemplo, en un futuro cercano, acceso a cajeros automáticos de Comermex para disposiciones en efectivo, contando con opciones para liquidar sus estados de cuenta a través de servicio de telefonía bancaria, cargo automático en cuenta y otros.

Otro aspecto importante es que American Express incrementará la penetración de mercado de sus productos clave como la Tarjeta American Express, The Corporate Card y los travelers Cheques por medio de campañas de comercialización conjuntas con Grupo Financiero Inverlat.

Como futuro de este acuerdo, por primera vez a nivel mundial American Express emitirá en México una tarjeta corporativa marca compartida: American Express/Inverlat.

Asimismo ambas empresas compartirán las terminales electrónicas que American Express instala en los negocios afiliados y opera en una sola terminal las transacciones de tarjetas American Express, así como provenientes de otras tarjetas domésticas e internacionales que deseen participar.

Uno de los puntos más sobresalientes en este acuerdo es el hecho de que Inverlat se incorpora al programa de Membership Miles (Rewards), de American Express (México), otorgando millas por la contratación de servicios tales como créditos hipotecarios, automotrices, cuentas productivas, etc., premiando además el comportamiento de pago y el mantenimiento de saldos, respectivamente.

Mediante esta alianza comercial, Inverlat se incorpora al programa Membership Miles de American Express México, por medio del cual se otorga a los usuarios millas por la contratación de servicios bancarios de Comermex.

Este importante acuerdo de cooperación fue firmado por Agustín F. Legorreta Presidente y Director General del Grupo Financiero Inverlat y por Edmundo Pérez de Cobos Presidente y Director General de American Express México.

En esta forma, por medio de alianzas con instituciones líderes de reconocido prestigio y a través del desarrollo de ofertas de alto valor a sus respectivos clientes, es que estas dos empresas se mantienen en el nivel corporativo que les ha caracterizado en sus mercados.

### **ALIANZA CON TELMEX.**

American Express está siempre buscando nuevos productos que beneficien a sus tarjetahabientes. El lanzamiento de Telcard es prueba de ello. El nuevo servicio permitirá a los tarjetahabientes de las tarjetas Personal Card, Gold Card y Platinum Card de todo el país, a hacer llamadas de larga distancia desde más de ochenta países, utilizando cualquier tipo de teléfono y el costo de las llamadas se cargará a la tarjeta en moneda nacional.

Además los clientes inscritos en el programa Membership Rewards recibirán mil puntos en su cuenta al realizar su primer llamada y doble puntaje por cada una de ellas.

Para lanzar el servicio, se envió a los clientes un paquete que contiene una carta con el NIP del TH, un folleto explicativo y una guía de códigos. El tarjeta habiente sólo deberá marcar el número de la tarjeta y el NIP que se indica en la carta para hacer uso de este nuevo servicio, que según se estima se convertirá en uno de los preferidos por los TH. Telcard es el resultado de un gran esfuerzo entre American Express y Teléfonos de México.

### **5.7 SERVICIOS QUE OFRECE AMERICAN EXPRESS A SUS TARJETAHABIENTES.**

◆ Seguro Automático contra accidentes de viaje.

Al adquirir con la tarjeta boletos de viaje de cualquier tipo de transporte, usted y toda su familia quedarán asegurados hasta por \$ 300,000.00 por persona y por viaje en caso de muerte accidental.

◆ Garantía Plus.

Extiende hasta por un año como máximo, la garantía de los artículos adquiridos con la Tarjeta American Express en México y Estados Unidos.

◆ Flexibilidad Financiera.

Sin límite preestablecido de cargos, American Express brinda absoluta libertad financiera y flexibilidad para satisfacer cualquier necesidad personal. Así como la comodidad de cambiar cheques personales hasta por \$ 1,000.00 cada 7 días y realizar los pagos del estado de cuenta en los más de 53 oficinas de servicios de viaje American Express en México, propias y representantes, como en tiendas de servicio y bancos afiliados. r boletos de avión, descuentos y ascensos en estas aerolíneas. así mismo, Membership Rewards también incluye los programas de Cliente frecuente de los hoteles Fiesta Inn, Fiesta Americana y Camino Real con noches de hospedaje, descuentos y ascensos de categoría en sus habitaciones, sin costo. Recientemente, se incluyeron los restaurantes de la Cadena Grupo Anderson's a través de los cuales el tarje tahabiente obtendrá desde ropa de línea del Grupo Anderson's hasta una cena de cumpleaños.

**REQUISITOS PARA OBTENER LA TARJETA AMERICAN EXPRESS.**

- ◆ Llenar la solicitud para que pueda disfrutar de sus beneficios incomparables.
- ◆ Como solicitante deberá de tener un ingreso mínimo comprobable de \$ 5,200.00 M.N
- ◆ Al aplicar deberá contar con una tarjeta de crédito o comercial, con una antigüedad mayor a un año.

**SERVICIOS QUE OFRECCE LA TARJETA AMERICAN EXPRESS THE GOLD CARD.**

- ◆ Envoy The Gold Card Travel Service.

Cuenta con toda una agencia de viajes por teléfono las 24 horas del día, los 365 días del año, con especialistas dedicados a sus reservaciones de hotel, rentas de autos, cruceros, información sobre el clima del destino a viajar, venta de Traveler Cheques y entrega de documentos de viaje al tarjeta habiente.

- ◆ Membership Rewards.

- ◆ Asistencia global en viajes.

Servicio de asistencia médica y legal de emergencia en viajes, en México y el extranjero.

- ◆ Seguro automático contra accidentes en viajes.

Con sólo adquirir los boletos con The Gold Card, el tarjeta habiente y su familia pueden ser asegurados por 500,000.00 en caso de muerte accidental.

- ◆ Pérdida y demora de equipaje.

En viajes aéreos, su equipaje queda protegido automáticamente y sin costo adicional, al adquirir los boletos con esta tarjeta.

◆ Club Centurion.

Ofrece exclusivas salas de espera en los siguientes aeropuertos: Benito Juárez, Ciudad de México; Buenos Aires, Argentina; Sao Paulo, Brasil; Christ Church, Barbados; Guayaquil y Quito, Ecuador; San Juan, Puerto Rico; y Miami, E.U.

◆ Garantía Plus.

Le extiende hasta por un año, la garantía de los artículos adquiridos con The Gold Card en México y E.U.

◆ Reservaciones aseguradas.

En reservaciones de hotel y renta de autos, The Gold Card le mantiene su reservación hasta el día siguiente de la fecha original de su llegada.

Otros servicios y beneficios que le brinda The Gold Card son:

- ◆ Protección en pérdida o robo.
- ◆ Reemplazo de emergencia.
- ◆ Servicio de Hotline

La tarjeta personal tiene una cuota anual de 60 dólares; la Gold Card de 150 Dólares y la Platinum de 300 dólares.

### ***MEMBERSHIP REWARDS.***

Membership Rewards es el programa de incentivos de American Express con el que se agradece a los tarjeta habientes su preferencia y a los establecimientos afiliados su apoyo.

Nació en México en diciembre de 1992, siendo el primero en su tipo y convirtiéndose en la plataforma para su implantación en Latinoamérica. En ese entonces, éste se conocía con el nombre de Membership Miles e incluía solamente el servicio Club Premier de Aeroméxico. Durante los primeros seis meses más de 8,000 tarjeta habientes se inscribieron al programa.

En noviembre de 1994 se cambió el nombre a Membership Rewards con el fin de incorporar otro tipo de establecimientos y recompensas y no limitarlo a ofrecer exclusivamente líneas aéreas.

Actualmente, Membership Rewards tiene convenios con One Pass de Continental; Frecuenta de Mexicana, y Club Premier de aeroméxico, donde el tarjeta habiente podrá obtener boletos de avión, descuentos y ascensos en estas aerolíneas. Así mismo, Membership Rewards también incluye los programas de Cliente frecuente de los hoteles Fiesta Inn, Fiesta Americana y Camino Real con noches de hospedaje, descuentos y ascensos de categoría en sus habitaciones, sin costo. Recientemente, se incluyeron los restaurantes de la Cadena Grupo Anderson's a través de los cuales el tarjeta habiente obtendrá desde ropa de línea del Grupo Anderson's hasta una cena de cumpleaños para seis personas.

Para acumular un punto en el programa se necesita la equivalencia en nuevos pesos de un dólar; así, un punto de Membership Rewards equivale a un kilómetro; mientras que con Continental, un punto equivale a una milla. La transferencia de puntos con los hoteles depende de los lineamientos del programa cliente frecuente que cada uno tiene.

La exclusividad del programa de American Express radica en que los convenios con los establecimientos se efectúan con base en las preferencias del tarjeta habiente American Express.

En 1995, Membership Rewards se introdujo en Australia, Argentina, Brasil, Taiwan y en algunos países de Asia. En la actualidad, el programa se ofrece a nivel mundial, en los mercados más representativos.

### ***Servicio de consultoría American Express.***

Para dar orientación acerca de gastos de viaje y representación, así como optimizar recursos, hacer que sus presupuestos rindan, obtener ahorros reales; American Express cuenta con un área llamada Servicios de Consultoría American Express cuya finalidad primordial que persigue es brindar a las empresas asesoría y apoyo especializado, para que detecten oportunidades de ahorro financiero y administrativo en el manejo de gastos en los viajes de los negocios.

Este servicio se brinda en México desde hace dos años, con atención personalizada y apoyándose en una vasta experiencia para llevar a cabo detallados estudios sobre gastos de viaje en las organizaciones.

En el último año American Express ha realizado alrededor de 60 análisis de consultoría a importantes empresas, partiendo básicamente de cuatro tipos de estudio, que han arrojado valiosas conclusiones para optimizar los recursos de las empresas:

◆ Impacto Financiero.

A través de él se ha calculado que las compañías pueden obtener un porcentaje de ahorro hasta del 10% en sus gastos de viaje y representación.

◆ Política de viajes.

◆ Cobertura.

El sistema Tarjeta Empresarial de American Express tiene aceptación en el 100% de las líneas aéreas, 85% de los hoteles de más de tres estrellas, 95% de las arrendadoras de autos y 60% de los restaurantes. Estas cifras dan como resultado un porcentaje promedio de cobertura de 81%.

◆ Método de pago.

El 38% de las empresas que solicitaron los servicios de consultoría utilizan anticipos en efectivo como primordial método de pago, cubriendo con ello hasta el 48% del monto total de los gastos de viaje.



BENEFICIOS		PERSONAL	GOLD	PLATINUM
CUOTA ANUAL		USD 60	USD 150	USD 300
SERVICIOS BASICOS				
* Servicio personalizado las 24 horas.		(326.26.26)	(326.26.26)	(326.29.29)
* Tarjeta complementaria		A	A	A
* Reemplazo de la tarjeta en 24 horas/ Protección contra pérdida o robo.		A	A	A
SERVICIOS FINANCIEROS				
* Express Cash.		400 USD-C/30 DIAS	400 USD-C/30 DIAS	400 USD-C/30 DIAS
* Emergency Check Cashing.		N\$ 1,000 C/7 DIAS	N\$ 5,000 C/7 DIAS	N\$ 30,000 C/7 DIAS
* Compra de American Express travelers Cheques en siete monedas diferentes.		A	A	A
* Sistema de pago automático.		A	A	A
* Pagos diferidos.		A	A	A
SERVICIOS DE VIAJE				
* Platinum Travel Service.		N/A	ENVOY	PTS
* Membership Rewards.		A	A	A
* Reservasiones Aseguradas.		A	A	A
COBERTURAS/SEGURIDAD				
* Asistencia global en viajes.		A	A	A
* World personal assistance / Asistencia personal alrededor del mundo.		N/A	N/A	A
* Seguro automático contra accidentes en viajes.		N\$ 300,000 por persona y por viaje.	N\$ 500,000 por persona y por viaje.	USD \$500,00 por persona y por viaje.
* Protección contra pérdida o demora de equipaje.		N/A	Demora Out (trayecto de ida): hasta N\$2,000 por evento Lost N\$1,800 por pieza (2max).	Demora Out (trayecto de ida): hasta N\$2,500 por evento Lost N\$4,800 por pieza (3max)
* Seguros opcionales		A	A	A
* Garantía plus.		A	A	A
SERVICIOS EXCLUSIVOS.				
* Fine Hotels & Resorts.		N/A	N/A	A
* Fine Dining.		N/A	N/A	A
* Salas Centurión.		N/A	A	A

NOTA: A= APLICABLE N/A= NO APLICABLE

**ESTADO DE RESULTADOS FINANCIEROS DE AMERICAN EXPRESS EN 1995.**

VENTAS (MILES DE N\$)	%	UTILIDADES. (MILES DE N\$)	CAPITAL CONTABLE (MILES DE N\$)	COMPOSICION DEL CAPITAL ESTATAL PRIVADO EXTRANJ.	ORIGEN DEL CAPITAL	ACTIVO TOTAL (MILES DE N\$)
2,107,320.00	5.1	ND	396.733	100%	E.U.A	1,652,622
PASIVO TOTAL (MILES DE N\$)	%	%	PERSONAL OCUPADO NUMERO	COMPOSICION DE PERSONAL. ADMATIVO. OPERATIVO TECNICO		
1,255,888.00	100.00	.00	1,100	100.00		

**RAZONES FINANCIERAS.**

MARGEN NETO (%)	RENTABILIDAD (%)	APALANCAMIENTO (%)	SOLVENCIA (%)	LIQUIDEZ (VECES)	VENTAS (EMPLEO)	VENTA ACTIVO (N\$)
0	0	316.6	131.6	121.5	191.374	120

Es importante reconocer el gran desarrollo que ha alcanzado American Express en el campo de la calidad total en México; gracias a la aplicación de su modelo de calidad total la organización se hizo acreedora al premio nacional de calidad en 1990, desde entonces el modelo ha sufrido algunas transformaciones con el objetivo de ir a la vanguardia en los cambios organizacionales que vienen ocurriendo dentro del mundo empresarial.

Debido a la globalización comercial que vienen sufriendo los mercados internacionales, American Express México se encuentra obligada a la aplicación inmediata de los nuevos procesos productivos, ventas y mercadológicos que se desarrollan en su casa matriz de los Estados Unidos, todo esto con la intención de no perder clientes ni mucho menos la posición alcanzada en el mercado de tarjetas en México, ya que éste mercado también se encuentra dentro del proceso de modernización funcional ocasionado por la globalización comercial. Es por ello que todos los productos de American Express se encuentran inmersos en un proceso constante de actualización que considera como parte clave las necesidades cambiantes de los clientes, lo que le permite a la empresa identificar rápidamente los cambios mercadológicos que marcan la pauta para la satisfacción del cliente.

## CONCLUSIONES

En el país las empresas multinacionales se han venido instalando desde hace mucho tiempo, pero a partir de la entrada en vigor del tratado de libre comercio con Norteamérica se vino dando una gran oleada de empresas norteamericanas, de industrias y de servicios, que comenzaron funciones en México.

Con la crisis económica sufrida en diciembre de 1994, muchas organizaciones financieras prefirieron retirarse del mercado mexicano para salvar sus activos, lo que ocasionó un fuerte impacto en el nivel de desempleo de los habitantes, así como una esperada disminución en el nivel de vida de los mismos.

A pesar de los cambios y problemas macroeconómicos sufridos por México en los últimos años, la organización American Express sigue funcionando normalmente en el país. Esto lo ha logrado no sólo por sus buenas decisiones estratégicas, financieras o mercadológicas; sino por que ellos ponen un valor agregado en todos sus productos. Ese valor al que nos referimos es alcanzar un buen servicio al cliente.

Como lo mencionamos anteriormente, con el sólo hecho de que American Express ofrezca un mejor servicio que el de la competencia los clientes lo percibirán rápidamente, lo cual aumenta su preferencia hacia la empresa, y como resultado de ello se incrementa el nivel de ventas. Esto ha permitido que American Express siga colocada como la empresa número uno en servicios financieros y de viaje.

Consideramos que la parte clave para el éxito de American Express se basa en el fuerte incipiente que hacen en el servicio al cliente, ya que su único fin es el de satisfacerlo lo más ampliamente posible para seguir manteniéndolo por muchos años.

Sin embargo, la aplicación del modelo de calidad total, que engloba el concepto de servicio al cliente, tuvo que pasar por muchos problemas antes de poder ser trabajada con éxito. Como observamos durante nuestras visitas a las instalaciones de la empresa., muchos de sus empleados no estaban todavía convencidos del alcance que puede tener la calidad total. Esto es muy grave, por que si las personas que tienen a su cargo la aplicación del concepto de calidad en los servicios, no confían en los resultados que se pueden obtener, ¿de qué forma va a sentir el cliente la atención?, es lógico encontrar un servicio deteriorado que ocasionaría descontento en los consumidores.

Para librar este problema la empresa tuvo que desarrollar varios cursos de sensibilización y capacitación en el área de calidad total para todo el personal que ahí laboraba, desde los empleados de intendencia hasta los altos directivos; éste fenomenal esfuerzo ha redituado grandes éxitos para la empresa. Es por ello que American Express ocupa una posición privilegiada en su mercado.

Con el análisis que realizamos del modelo de calidad total de American Express, nos dimos cuenta que no sólo es necesario estudiar los procesos que permiten la llegada de los productos a los consumidores -entiéndase ventas, canales de distribución o mercadotecnia-, sino que se requiere ir más allá. Esto quiere decir que debemos analizar desde el ápice estratégico de la empresa, pasando por sus diferentes actividades funcionales como producción, finanzas, personal, mercadotecnia y ventas, hasta llegar a la base de la organización que serían los empleados de intendencia; todo esto con el

objeto de conocer como la simple elaboración de un producto engloba toda una serie de relaciones sociales y laborales que deben ser tratadas con mucho tacto para permitir el buen funcionamiento de la empresa. De ésta forma hemos descubierto que el elemento humano dentro de la organización es clave para el funcionamiento eficaz de todo el modelo de calidad implantado en American Express; podemos establecer que sí el elemento humano está contento, todo el sistema organizacional trabajará bien.

En base en la investigación realizada en American Express, así como en el mercado nacional de tarjetas de crédito y financiero, encontramos características importantes que nos permitieron desarrollar un sistema de dirección por calidad; en él englobamos toda una serie de elementos y procesos que son necesarios para llegar a una satisfacción óptima del cliente. Es importante señalar que este sistema de dirección no es definitivo, ya que se encuentra dentro de un ambiente que tiene cambios acelerados, por lo que el esquema se hace factible para ser redefinido al ritmo de los cambios.

El principal propósito de nuestra investigación no fue el de dar una especie de recetario que permita alcanzar el éxito en las empresas, ni mucho menos engrandecer los resultados alcanzados por American Express. Nosotros solamente queremos demostrar que al trabajar eficientemente con un modelo de calidad total, considerando al elemento humano (dentro de la organización) y al cliente (fuera de la organización) como las partes claves del modelo, cualquier empresa puede alcanzar los objetivos que se fijan; sea del tamaño que sea, y se encuentre en el país donde se encuentre.

## BIBLIOGRAFIA.

### LIBROS:

Carnet. *El Dinero de Plástico: Historia del dinero y crédito en México*, Ed. Carnet, México, 1993.

Deming Edward. *Calidad, Productividad y competitividad*, Madrid, 1980.

Ishikawa Kaoru. *Qué es el Control total de la Calidad? (La modalidad Japonesa)*, Ed. Prentice Hall, Japón, 1986

----- *What is Total Quality Control ? The Japanese Way*, (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1985).

Schettino Mario. *El Costo del miedo: La devaluación de 1994/1995*, Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1985.

Villegas H. Eduardo. *El Nuevo Sistema Financiero Mexicano*, Ed. Pac, México (D.F), 1994.

### REVISTAS:

Calidad: Una opción para sobrevivir, *Emprendedores*, Volumen IX, No. 33, Mayo -Junio 1995, pp.21-32

Chamino Ramón. "Dinero de plástico: American Express (Tecnología para facilitar el trabajo no sólo para estar a la moda)", en *Banca electrónica*, Octubre, 1995, pp.12-16

De la Fuente Adriana. "Servicio al cliente ¿estamos dispuestos?" en *Adminístrate Hoy*, No.19, Noviembre, 1995, pp.35-37.

Emprendedores. La filosofía en la calidad., *Emprendedores*, Volumen IX, No.33, Mayo-Junio, 1995, pp.30-32.

Emprendedores. La Segmentación de clientes en American Express., en *Expansión*, Diciembre, 1995, p.85

Emprendedores. Llaguno Rodrigo. "La Productividad no es todo", en *Expansión*, Junio, 1994, p.107.

Emprendedores. Más sobre Calidad total., *Emprendedores*, Volumen IX, No.33, Mayo-Junio, 1995, p.26.

Gutiérrez Trujillo Julio. " Que la calidad no se vuelva una moneda ?", en México, *Expansión*, Noviembre, 1992, pp. 16-19.

Hernández y Rodríguez Sergio. " ¿ Sabe cuánto vale un cliente ?, en *Adminístrate Hoy*, No.18, Octubre, 1995, pp. 38-46.

Méndez Eduardo. "Competitividad mediante Calidad Total y Productividad", en *Adminístrate Hoy*, No.5, Septiembre, 1994, pp.50-54.

Nava Becerra Eduardo. "El Servicio: Un Instrumento de venta", en *Adminístrate Hoy*, No.7, Noviembre, 1994, pp.58-67.

Notiexpress. "Resultados de la encuesta Blue Box Values", en *Boletín informativo para el personal de American Express. Co. México*, Diciembre,1995 - Enero-Febrero 1996, Año 2, Número 13.

Novoa Javier. "Los caminos de la calidad y los mitos", en *Adminístrate Hoy*, No.5, septiembre, 1994, pp. 35-36.

Opalín León. "Desafíos del Sistema Financiero Nacional", en *Ejecutivos de Finanzas*, Octubre, 1995, pp.40-47



----- "El entorno económico y el Sistema Financiero Mexicano", *IMEF AC*, No.10, Octubre, 1995, pp.8-14.

Principios de la Administración para la calidad total., *Emprendedores*, Volumen IX, No.33, Mayo- Junio, 1995, pp.27-29.

Reza Trosino Carlos. "Calidad en el servicio" en *Adminístrate Hoy*, No.5 Septiembre, 1994, PP.50-54.

Valdés Luigi. "Los caminos para mejorar la productividad de la empresa", en *Adminístrate Hoy*, No.5, Septiembre, 1994, pp.30-32.

Vázquez Gutiérrez Jorge. "Conveniencias de Inversión entre UDI'S e Instrumentos de Inversión", en *Adminístrate Hoy*, No.20, Diciembre, 1995, pp.66-70.

Vázquez Gutierrez Jorge. "El ADE", en *Adminístrate Hoy*, No.18, Octubre, 1995, p.54

Vázquez Ricardo. "Tarjetas de crédito en el ojo del huracán", en *Mundo Ejecutivo*, Diciembre, 1995, pp.135-149.

----- "Nuevas reglas para tarjetas de crédito bancarias", en *Adminístrate Hoy*, No.21, Enero, 1996, p.60

Velásquez Gustavo. "Planeación Estratégica de la Calidad", en *Adminístrate Hoy*, No.6, Octubre, 1994, pp.33-34

*PERIODICOS:*

Calvo Mercado Alberto. "¿Cuántos tipos de tarjeta existen?", en El Financiero, 28 de Octubre, 1995, p.11 (Finanzas).

----- "Finanzas personales", en El Financiero, 28 de Octubre, 1995, p.17(Finanzas).

Lopez Ernesto. "No salga sin su mainframe", en Reforma, 16 de Noviembre, 1995, p.2

Rebollo Pinal Herminio. "Mesa de negocios" en El Financiero, 30 de Enero, 1996, p.18(Negocios).

----- " Mesa de negocios", en El Financiero, 26 de Octubre, 1995, p.14 (Negocios).

----- "La devaluación", en El Financiero, 16 de Marzo, 1996, p.7(Negocios).

Reyes Jesús. "Efectos de la devaluación de diciembre", en El Financiero, 16 de Marzo, 1996, p.14 (Finanzas).

Salgado Alicia. "Finanzas", en El Financiero, 23 de Agosto, 1995, p.4 (Finanzas).

Villegas Martínez Fabián. "Planeación estratégica y pensamiento estratega", en El Financiero, 18 de Abril, 1995, p.27-A.