



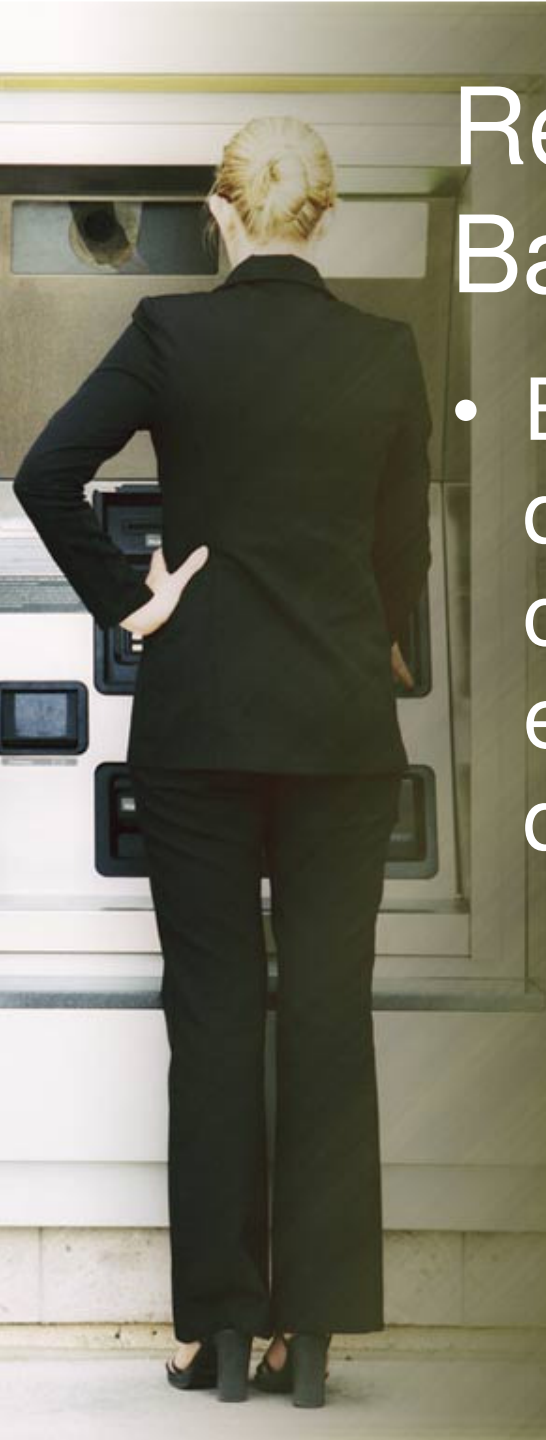
Calidad Total en el Servicio Bancario

Licda. Anna Lizeth Ramírez de
León Msc.



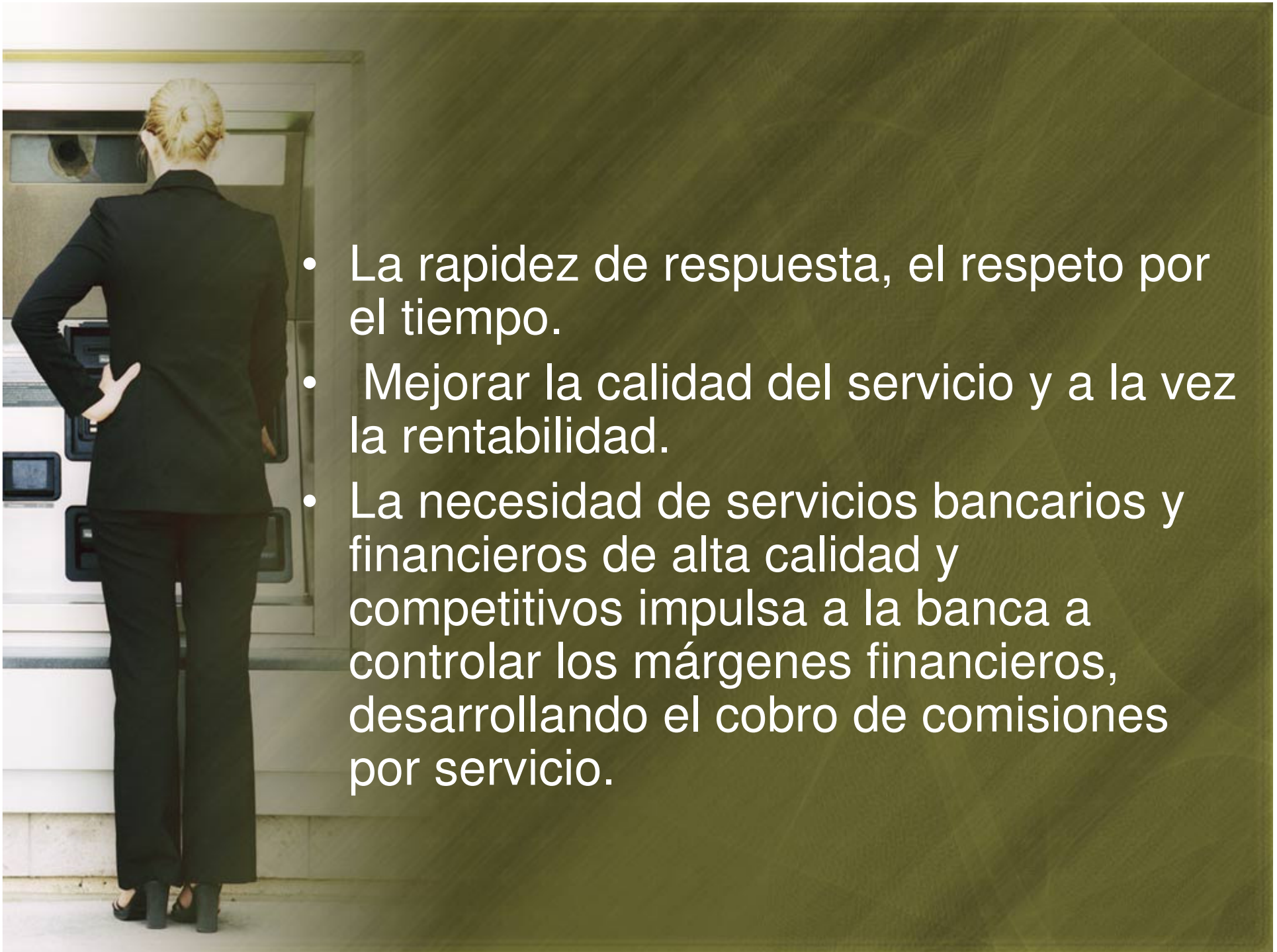
La calidad del servicio bancario

- Los próximos cinco años serán de una competencia intensa y a la vez un período de consolidación para la banca. Los bancos deberán tener como foco principal al cliente, y ello, partiendo de la base de que el cliente es su activo más importante.



Retos para el Servicio Bancario

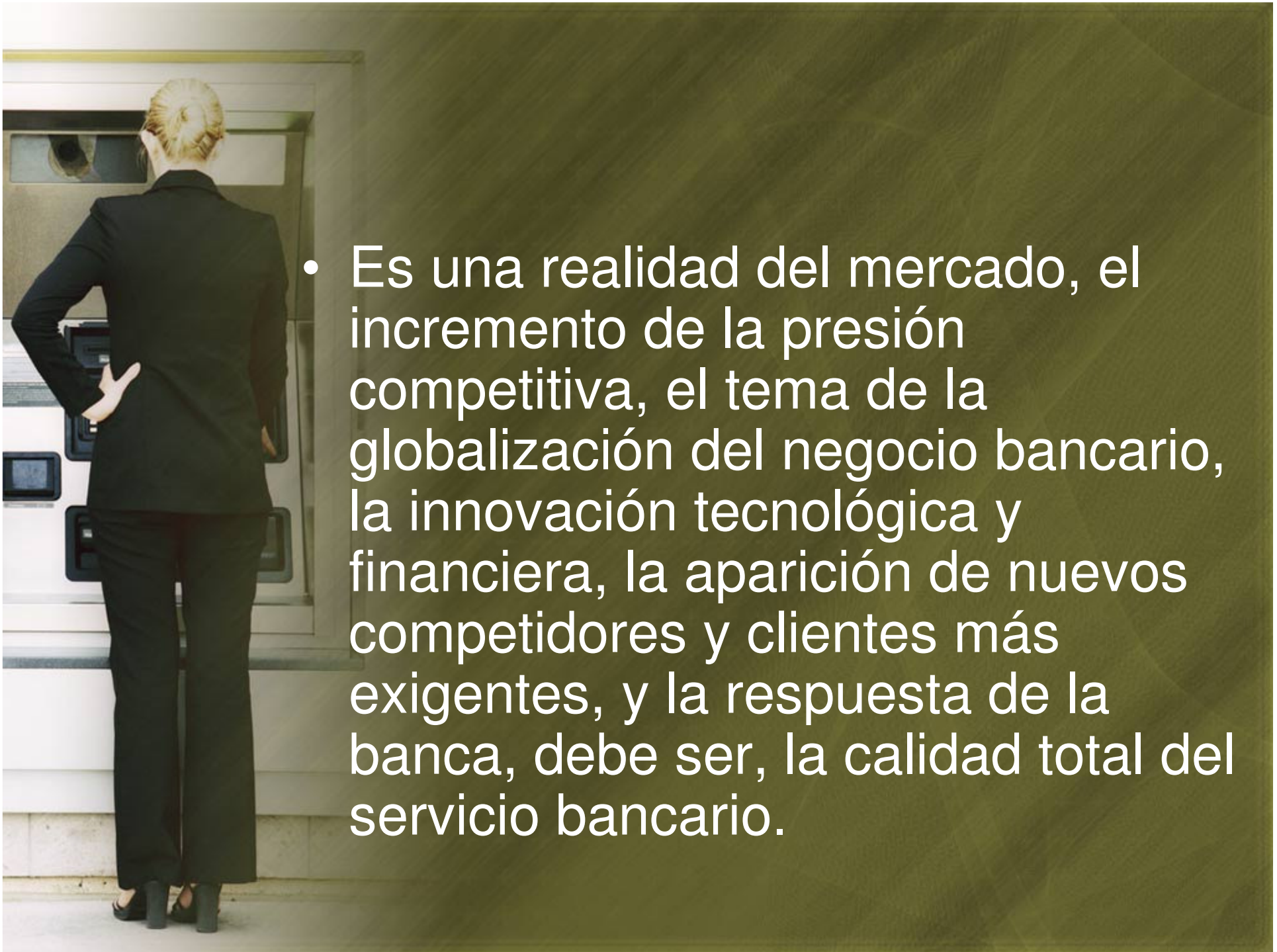
- Estudios realizados se evidencia que la calidad del servicio es una consideración más importante para el usuario de servicios bancarios que las tasas de interés.



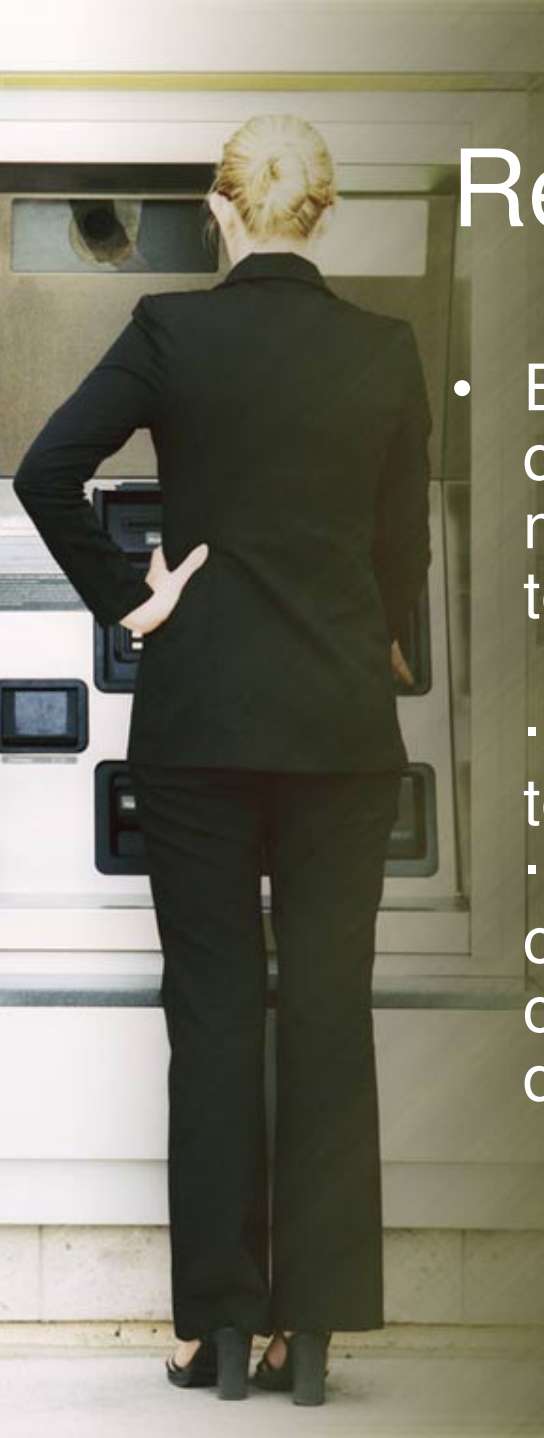
- La rapidez de respuesta, el respeto por el tiempo.
- Mejorar la calidad del servicio y a la vez la rentabilidad.
- La necesidad de servicios bancarios y financieros de alta calidad y competitivos impulsa a la banca a controlar los márgenes financieros, desarrollando el cobro de comisiones por servicio.



- La banca debe conocer con exactitud los costos de cada producto y deberán estar en posición de medir la rentabilidad de cada cliente.



- Es una realidad del mercado, el incremento de la presión competitiva, el tema de la globalización del negocio bancario, la innovación tecnológica y financiera, la aparición de nuevos competidores y clientes más exigentes, y la respuesta de la banca, debe ser, la calidad total del servicio bancario.



Retos del Servicio Bancario

- Entre los aspectos en permanente evolución, que están modificando las bases y estructuras mismas de los mercados y organizaciones, tenemos:
 - El acelerado avance en materia de teleinformática.
 - Los mayores niveles de enseñanza y conocimientos que poseen tanto consumidores como empleados, con sus efectos en materia de exigencias, como de participación.



- La aceleración de los problemas ecológicos y el medio ambiente.
- La caída de las barreras aduaneras, conjuntamente con un incremento de la globalización de los mercados.
- La construcción de grandes áreas económicas como la Unión Europea, el NAFTA y el Mercosur entre otros.
- Dentro de este nuevo marco globalizador, con importancia crucial de los sistemas de infocomunicación y las finanzas internacionales se aprecia la aparición de frecuentes volatilidades financieras signadas por corridas bancarias, fuga de capitales, caídas bursátiles y fuertes depreciaciones monetarias con efectos a nivel mundial.
- A éstas nuevas realidades deben adaptarse tanto los individuos, como las familias, los gobiernos, las empresas y, entre éstas últimas las entidades financieras

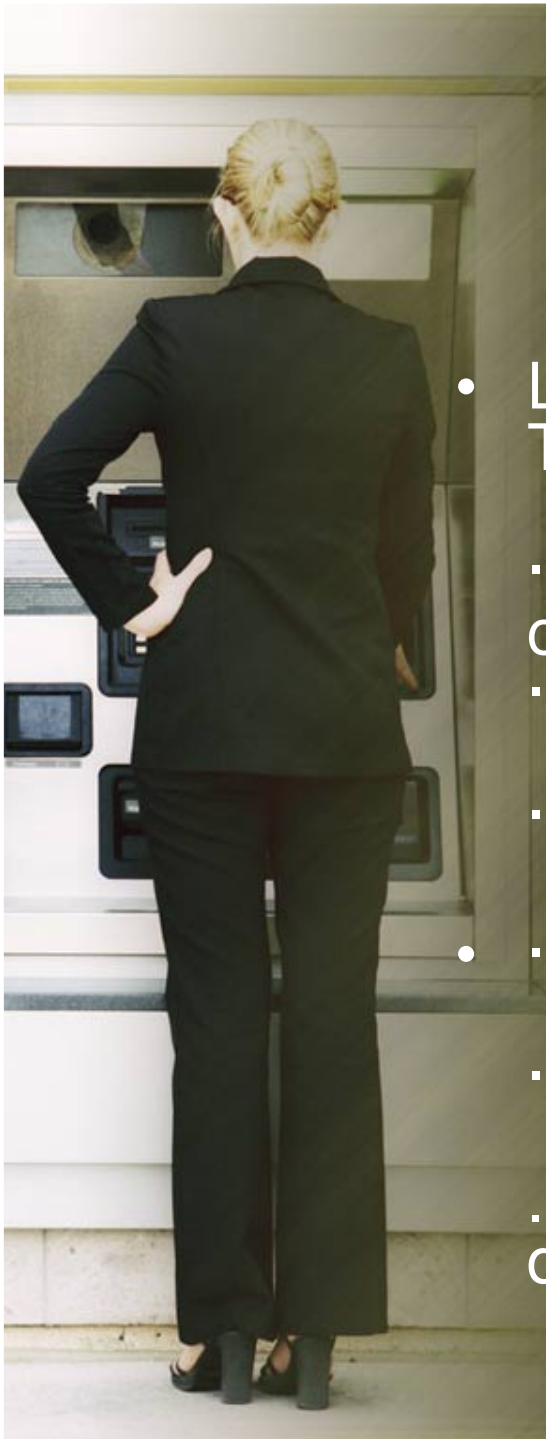


Respuesta para enfrentar nuevos retos

- La implementación de una Gestión de Calidad Total que tenga como objetivo el logro no solo de la subsistencia de la organización sino el fortalecimiento, crecimientos sostenido y para ellos es necesario la implementación de un sistema de calidad propicio como:



- - Aprendizaje Organizacional.
- Organización Plana.
- Cálculo de indicadores de calidad – productividad – financieros – económicos – patrimoniales – y de satisfacción.
- Control Estadístico de Procesos.
- Tablero de Comando. Cuadro de Mando Integral.
- Sistema de Coste de Calidad.

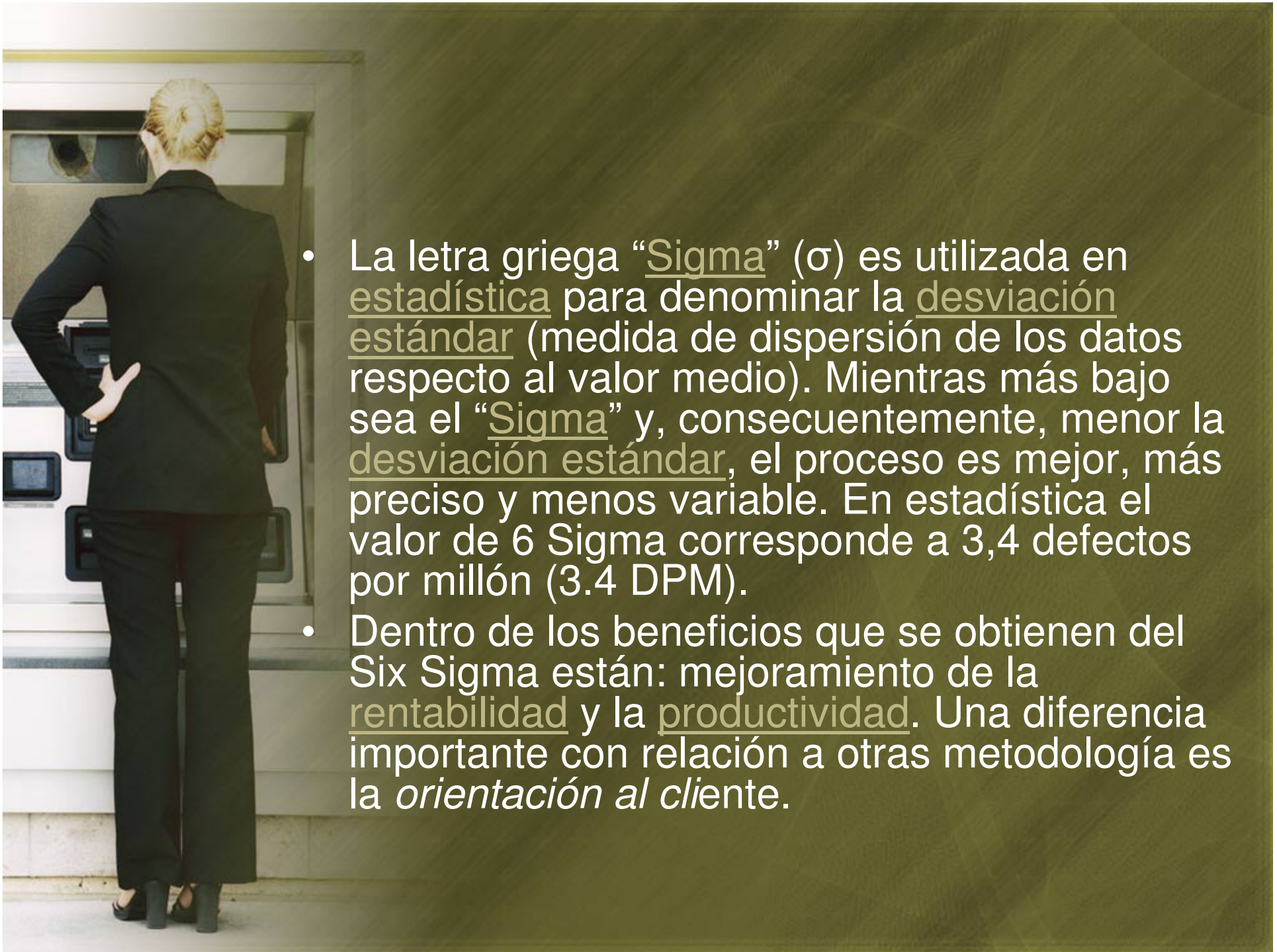


- La puesta en práctica del Sistema Just-in-Time.
 - La existencia de un sistema de mejora continua.
 - Empowerment.
 - Trabajo en Equipo.
- Existencia del Costeo Basado en Actividades.
 - Implantación del EVA.
 - La Gestión de Calidad Total en la búsqueda del Seis Sigma

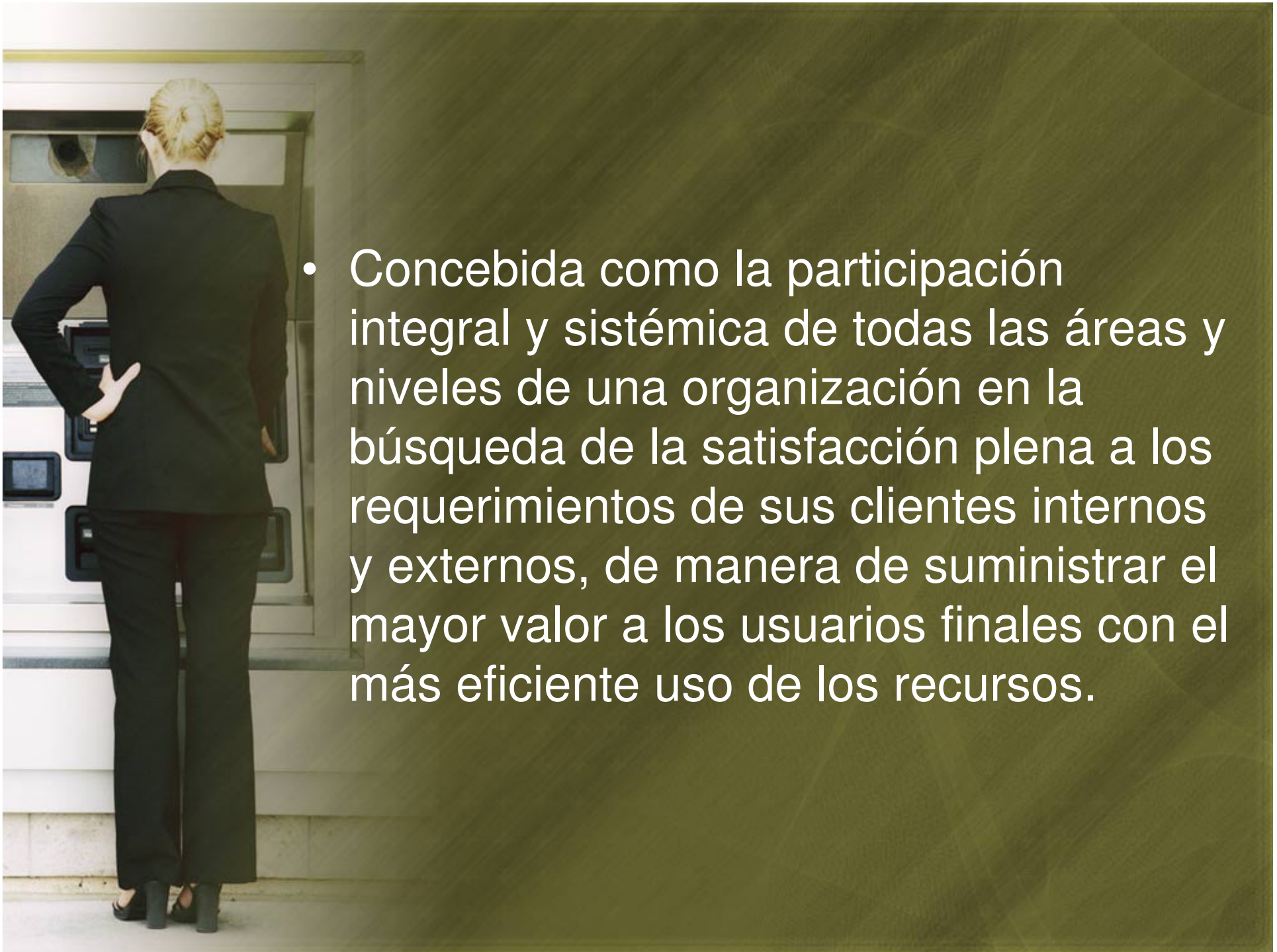
La Gestión de Calidad Total en la búsqueda del Seis Sigma

- **Six Sigma (o 6 Sigma)** es una metodología de *gestión de la calidad*, centrada en el *control de procesos* cuyo objetivo es lograr disminuir el número de “defectos” en la entrega de un producto o servicio al cliente. La meta de 6 Sigma es llegar a un máximo de 3,4 “defectos” por millón de instancias u oportunidades, entendiéndose como “defecto”, cualquier instancia en que un producto o un servicio no logra cumplir los requerimientos del cliente.
- Obtener 3,4 defectos en un millón de oportunidades es una meta bastante ambiciosa si se considera que normalmente en un proceso el porcentaje de defectos es cercano al 10%, o sea 100.000 defectos en un millón de instancias. 3,4 defectos en un millón de oportunidades es casi decir “cero defectos”.

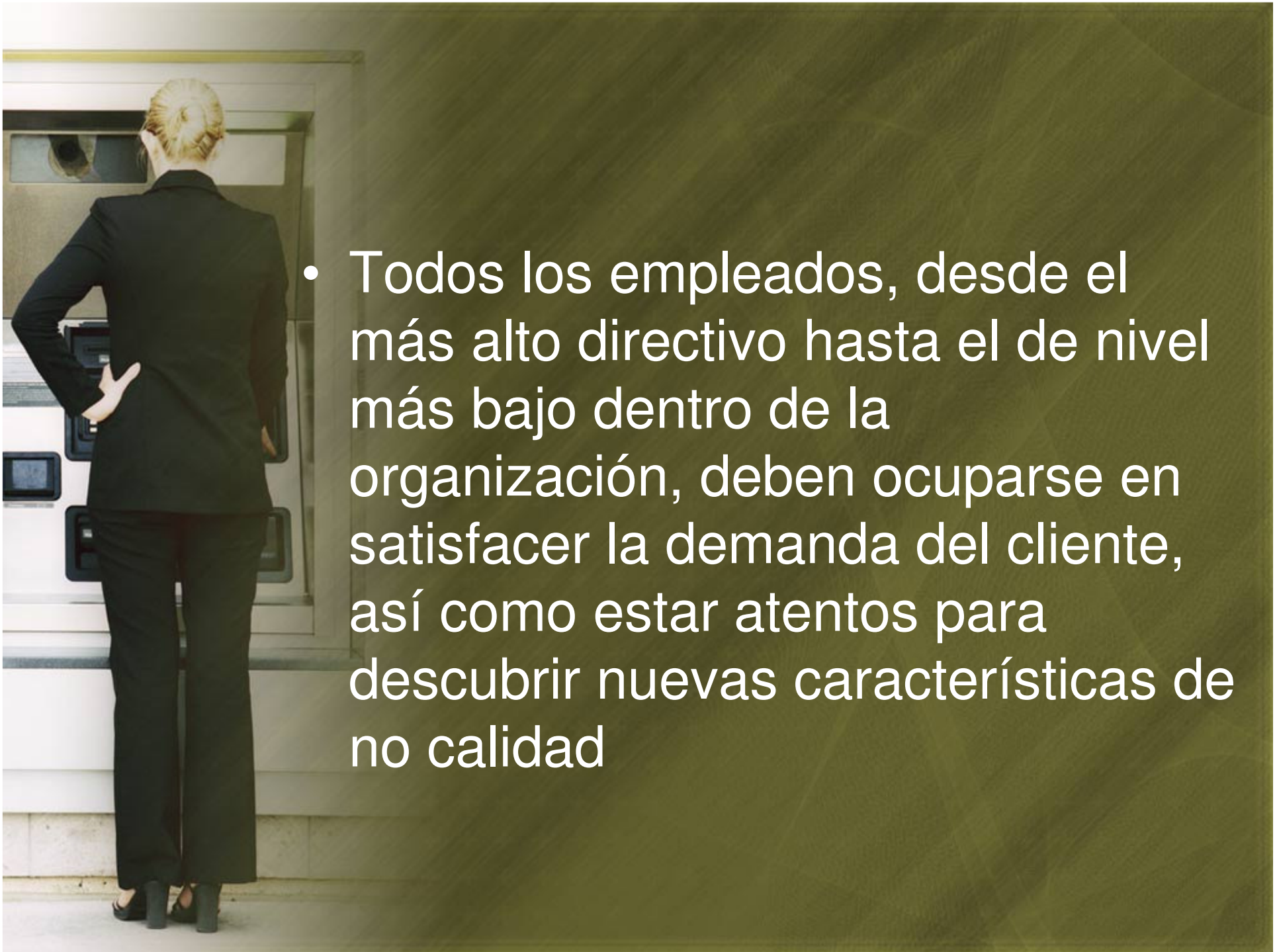




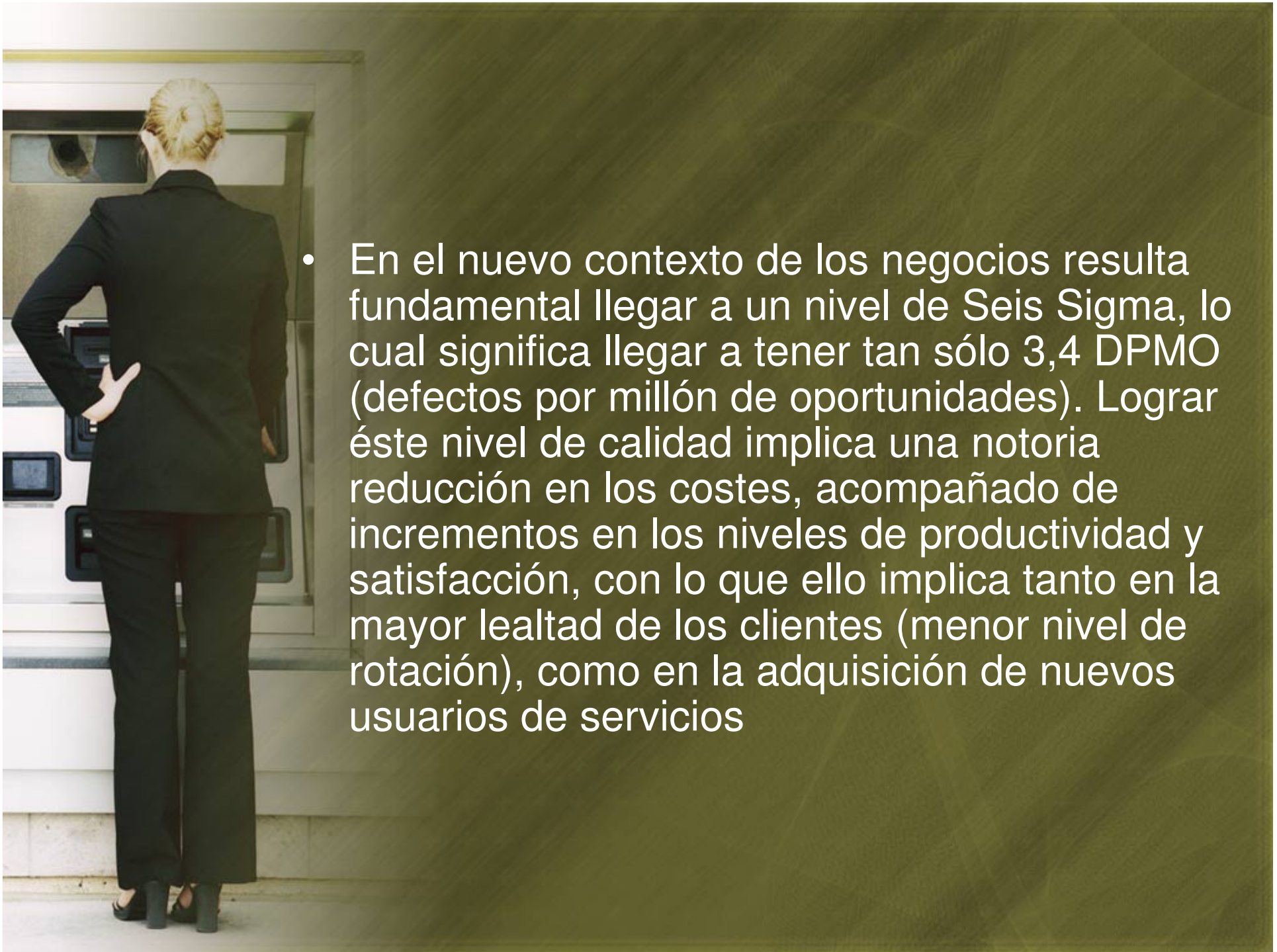
- La letra griega “Sigma” (σ) es utilizada en estadística para denominar la desviación estándar (medida de dispersión de los datos respecto al valor medio). Mientras más bajo sea el “Sigma” y, consecuentemente, menor la desviación estándar, el proceso es mejor, más preciso y menos variable. En estadística el valor de 6 Sigma corresponde a 3,4 defectos por millón (3.4 DPM).
- Dentro de los beneficios que se obtienen del Six Sigma están: mejoramiento de la rentabilidad y la productividad. Una diferencia importante con relación a otras metodologías es la *orientación al cliente*.



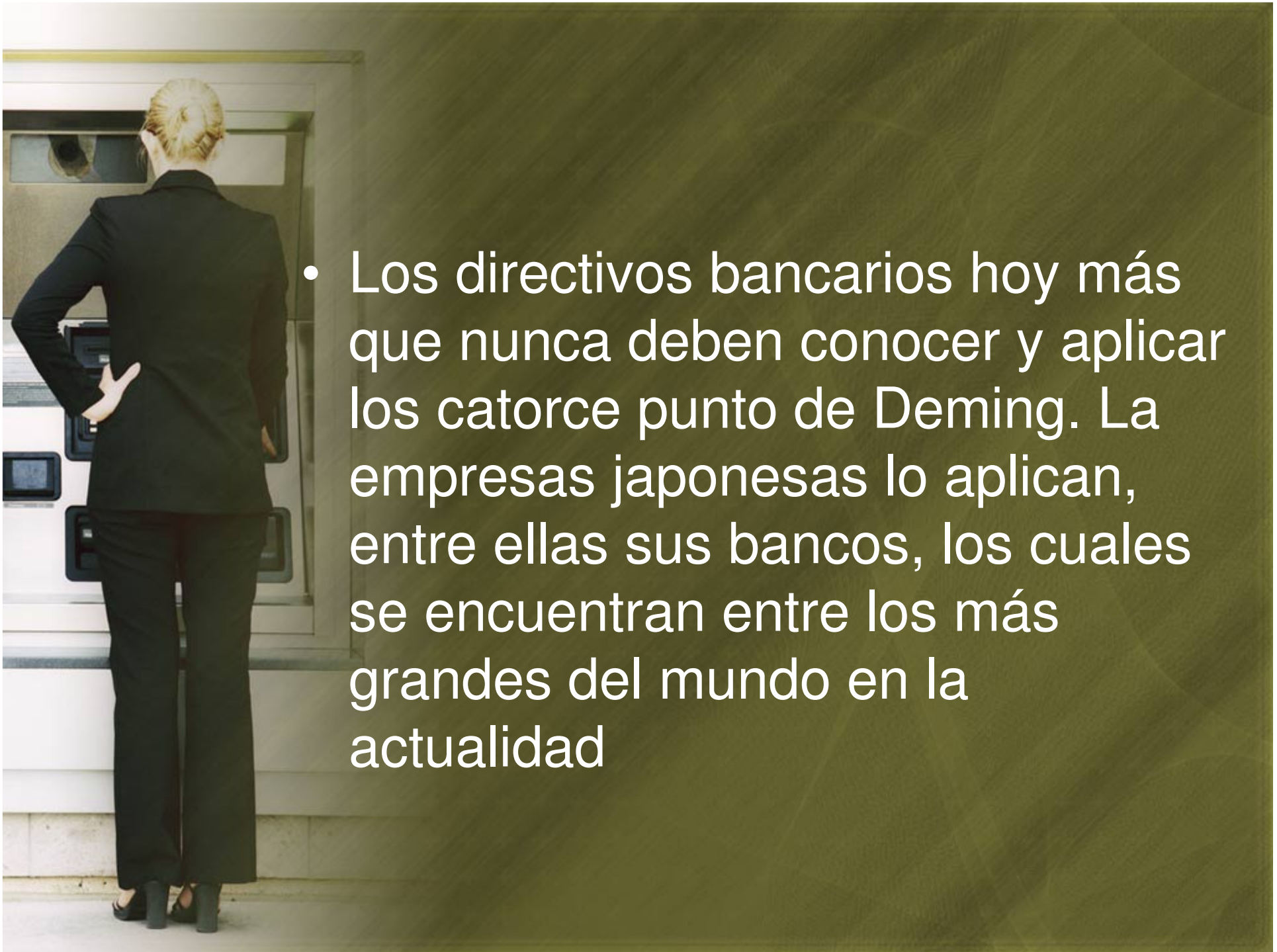
- Concebida como la participación integral y sistémica de todas las áreas y niveles de una organización en la búsqueda de la satisfacción plena a los requerimientos de sus clientes internos y externos, de manera de suministrar el mayor valor a los usuarios finales con el más eficiente uso de los recursos.



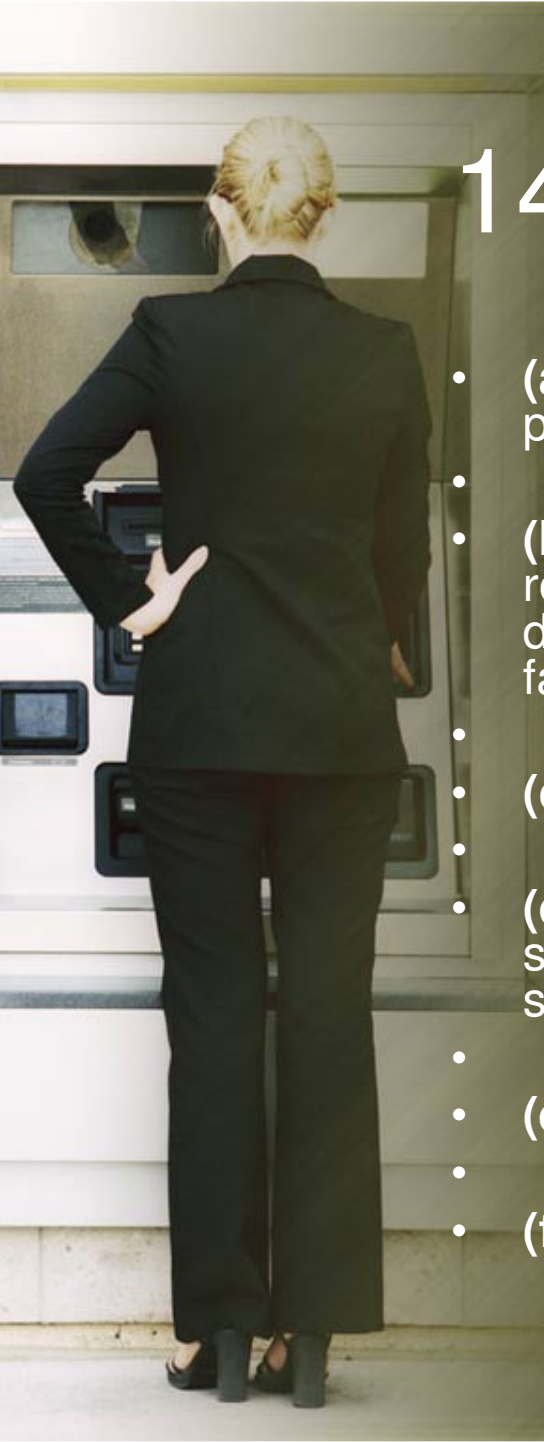
- Todos los empleados, desde el más alto directivo hasta el de nivel más bajo dentro de la organización, deben ocuparse en satisfacer la demanda del cliente, así como estar atentos para descubrir nuevas características de no calidad



- En el nuevo contexto de los negocios resulta fundamental llegar a un nivel de Seis Sigma, lo cual significa llegar a tener tan sólo 3,4 DPMO (defectos por millón de oportunidades). Lograr éste nivel de calidad implica una notoria reducción en los costes, acompañado de incrementos en los niveles de productividad y satisfacción, con lo que ello implica tanto en la mayor lealtad de los clientes (menor nivel de rotación), como en la adquisición de nuevos usuarios de servicios

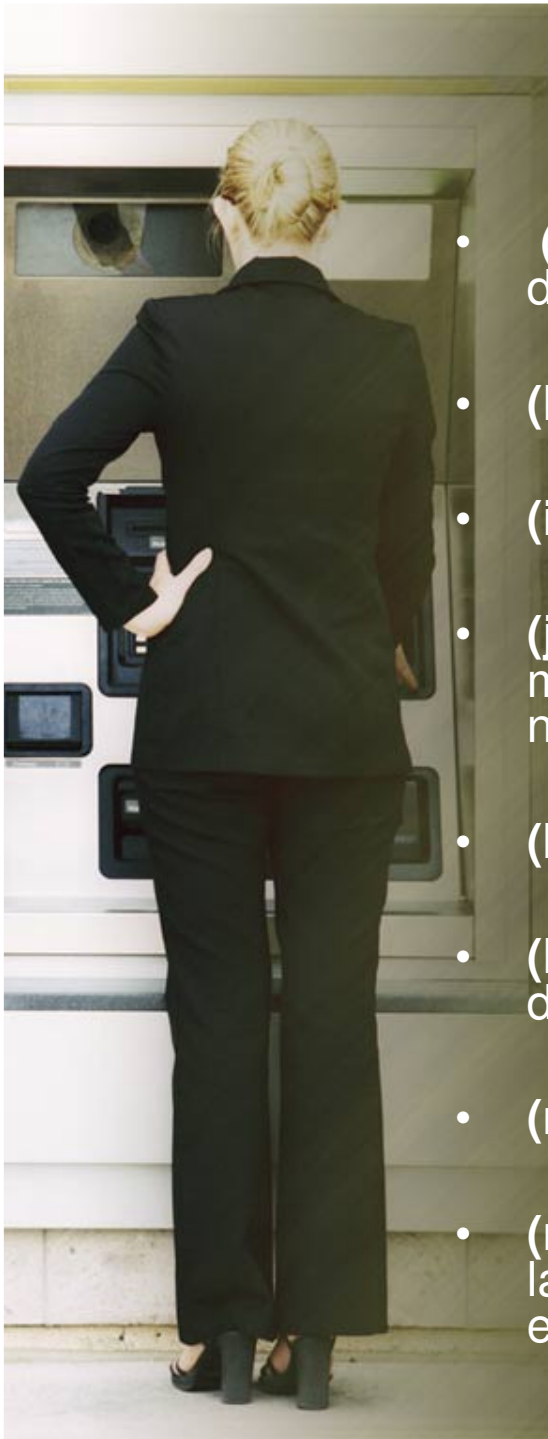


- Los directivos bancarios hoy más que nunca deben conocer y aplicar los catorce puntos de Deming. Las empresas japonesas lo aplican, entre ellas sus bancos, los cuales se encuentran entre los más grandes del mundo en la actualidad



14 puntos de Deming

- (a) Crear un propósito constante hacia la mejora de los productos y servicios (Kaizen = Mejoramiento continuo),
-
- (b) Adoptar la nueva filosofía de la estabilidad económica rechazando permitir niveles normalmente aceptados de demoras, errores, materiales defectuosos y defectos de fabricación.
-
- (c) Eliminar la dependencia de inspecciones masivas.
-
- (d) Terminar con la costumbre de adjudicar negocios sólo sobre la base del precio. (En términos coloquiales: "Lo barato, sale caro")
-
- (e) Búsqueda constante de problemas.
-
- (f) Instituir la capacitación continua en el trabajo.



- (g) Concentrar la supervisión en ayudar al personal a desempeñar mejor su trabajo.
- (h) Estimular la comunicación eficaz, de dos vías,
- (i) Romper las barreras existentes entre los departamentos.
- (j) Eliminar el uso de objetivos numéricos sin dar los métodos y proveer las herramientas y entrenamiento necesarios.
- (k) Mejorar permanentemente la calidad y la productividad.
- (l) Eliminar las barreras que le impiden al trabajador el derecho de sentirse orgulloso de su destreza.
- (m) Instituir un vigoroso programa de educación y automejora.
- (n) Definir el compromiso permanente de la alta gerencia con la calidad y productividad y su obligación de implementar todos estos.



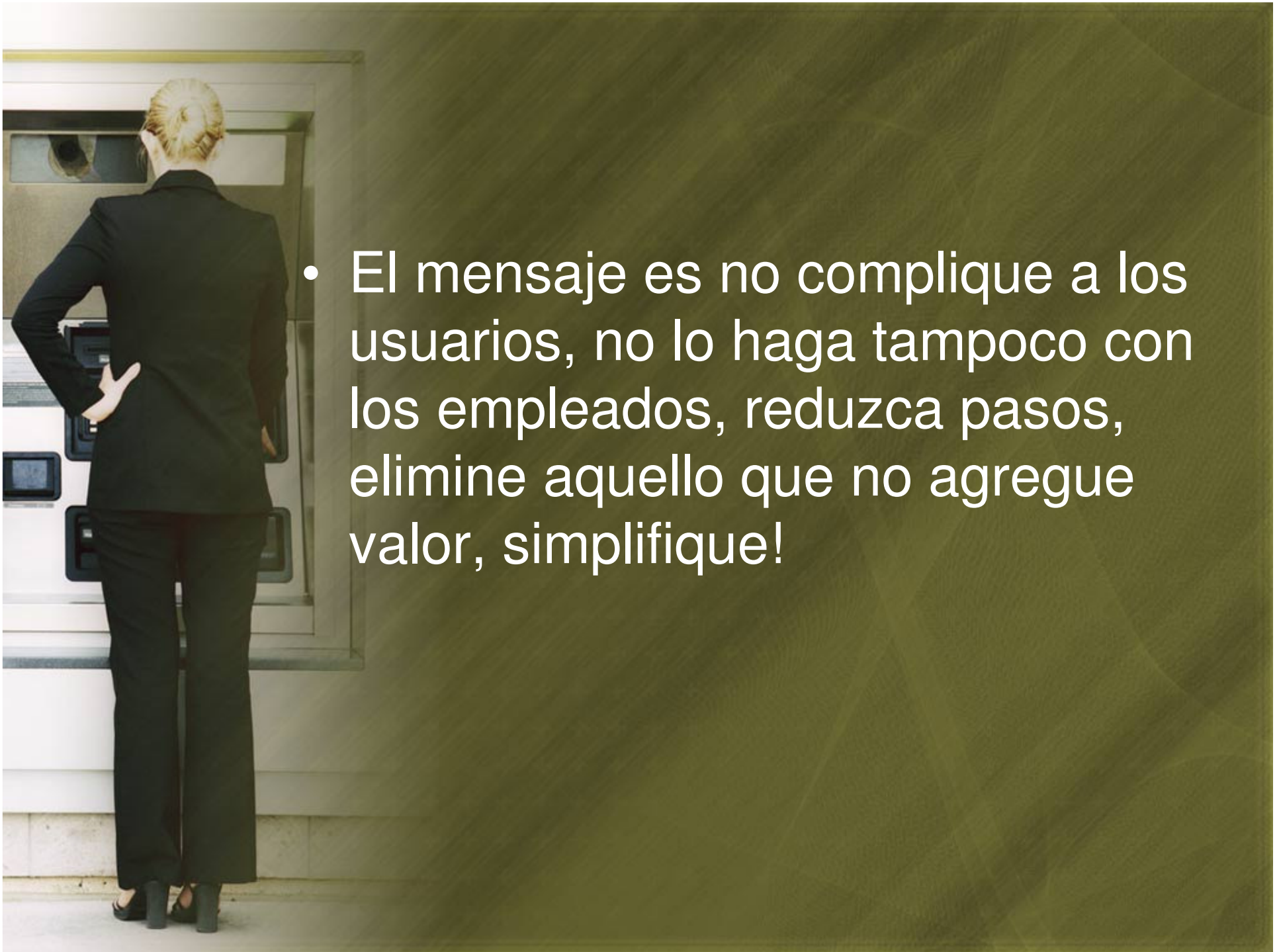
Sistema Justo a Tiempo en los Servicios

- Calidad consistentemente alta.
- Métodos de trabajo estandarizados.
- Fuerza de trabajo flexible.
- Automatización.
- Estrategia de flujo de línea.
- Eliminación sistemática de desperdicios.



Sistema de Mejora Continua

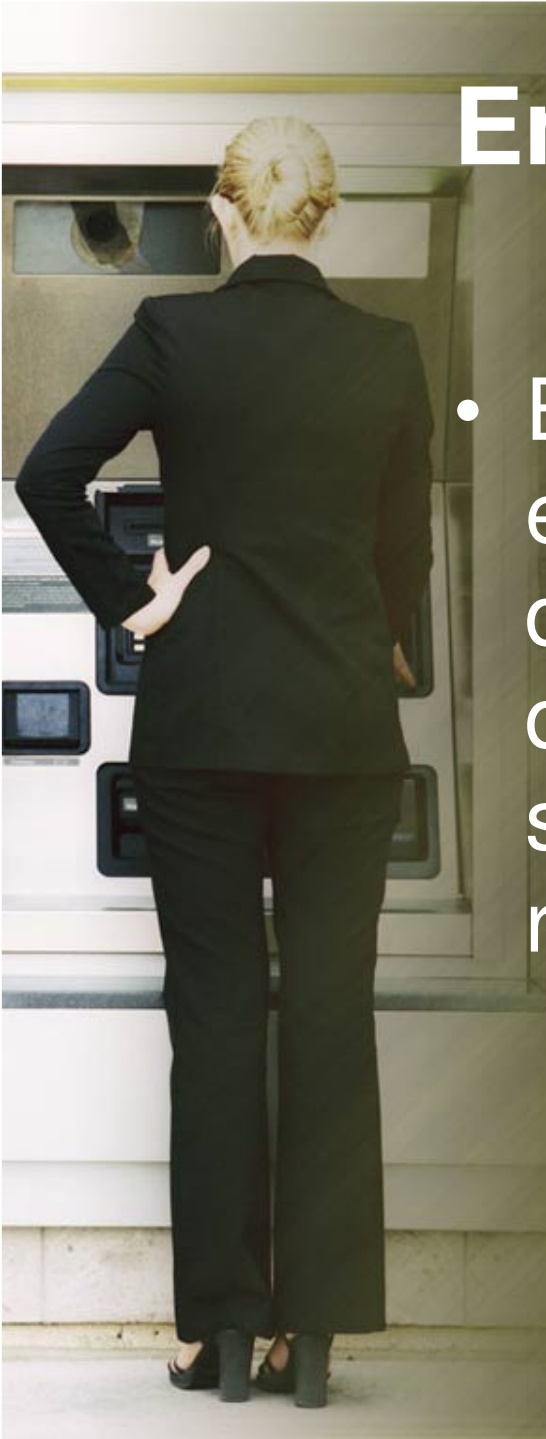
- La mejora continua debe perseguir de manera sistemática la obtención de mejoras en todos los indicadores de la organización, estén vinculados éstos a la calidad, la satisfacción, la productividad, los costos, la rentabilidad, la seguridad laboral y los tiempos de respuesta.

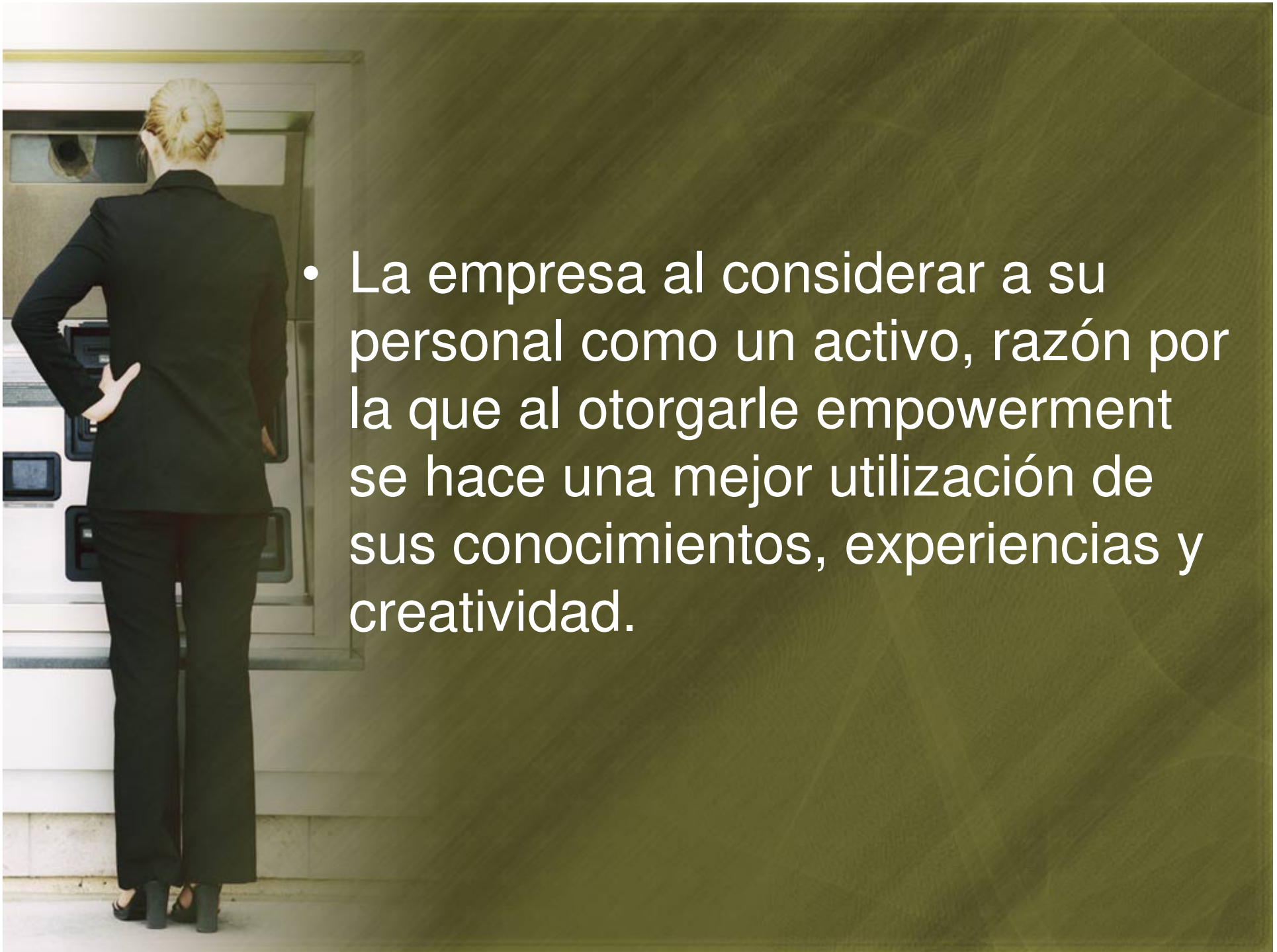


- El mensaje es no complique a los usuarios, no lo haga tampoco con los empleados, reduzca pasos, elimine aquello que no agregue valor, simplifique!

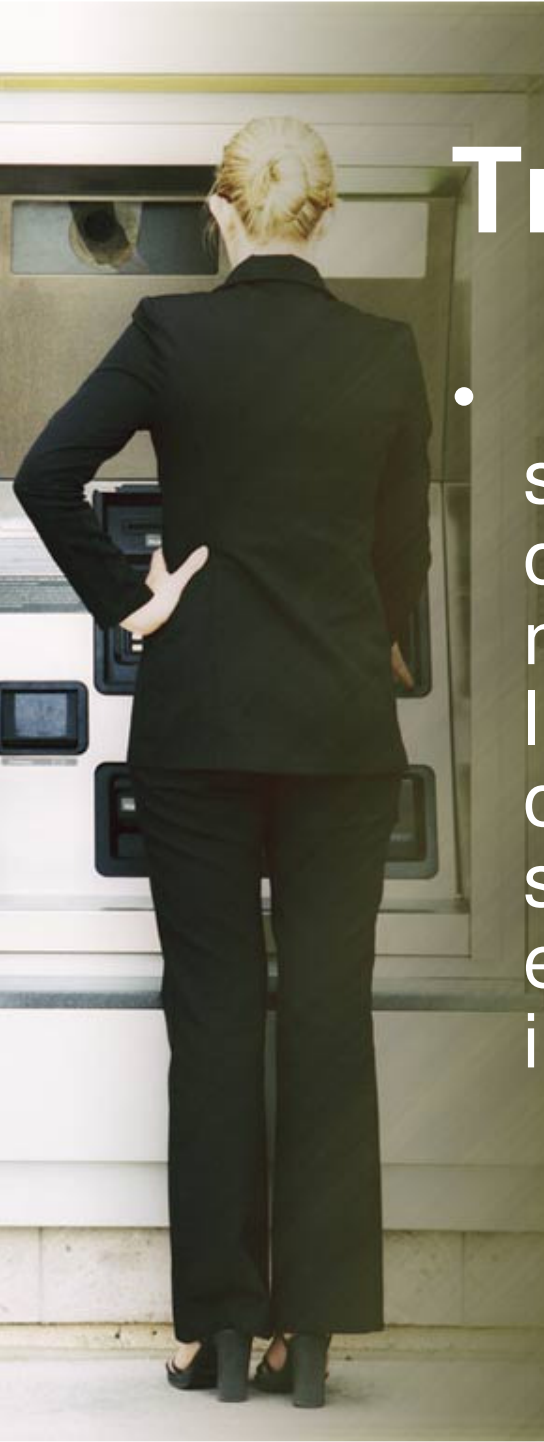
Empowerment

- En una organización con empowerment son los jefes los que deben facilitar y dar todo de sí para que sus empleados puedan satisfacer plenamente los requerimientos de los clientes



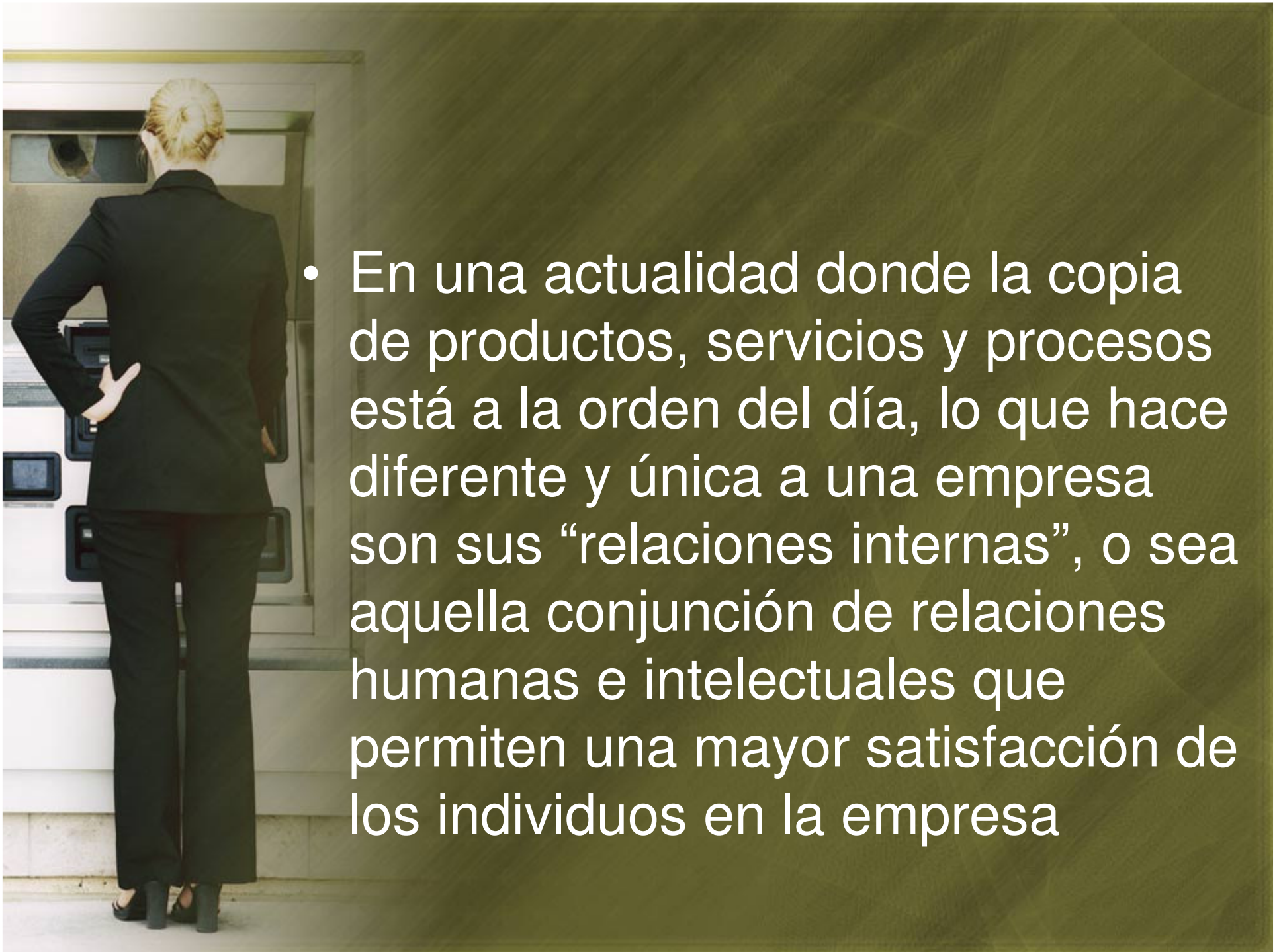


- La empresa al considerar a su personal como un activo, razón por la que al otorgarle empowerment se hace una mejor utilización de sus conocimientos, experiencias y creatividad.

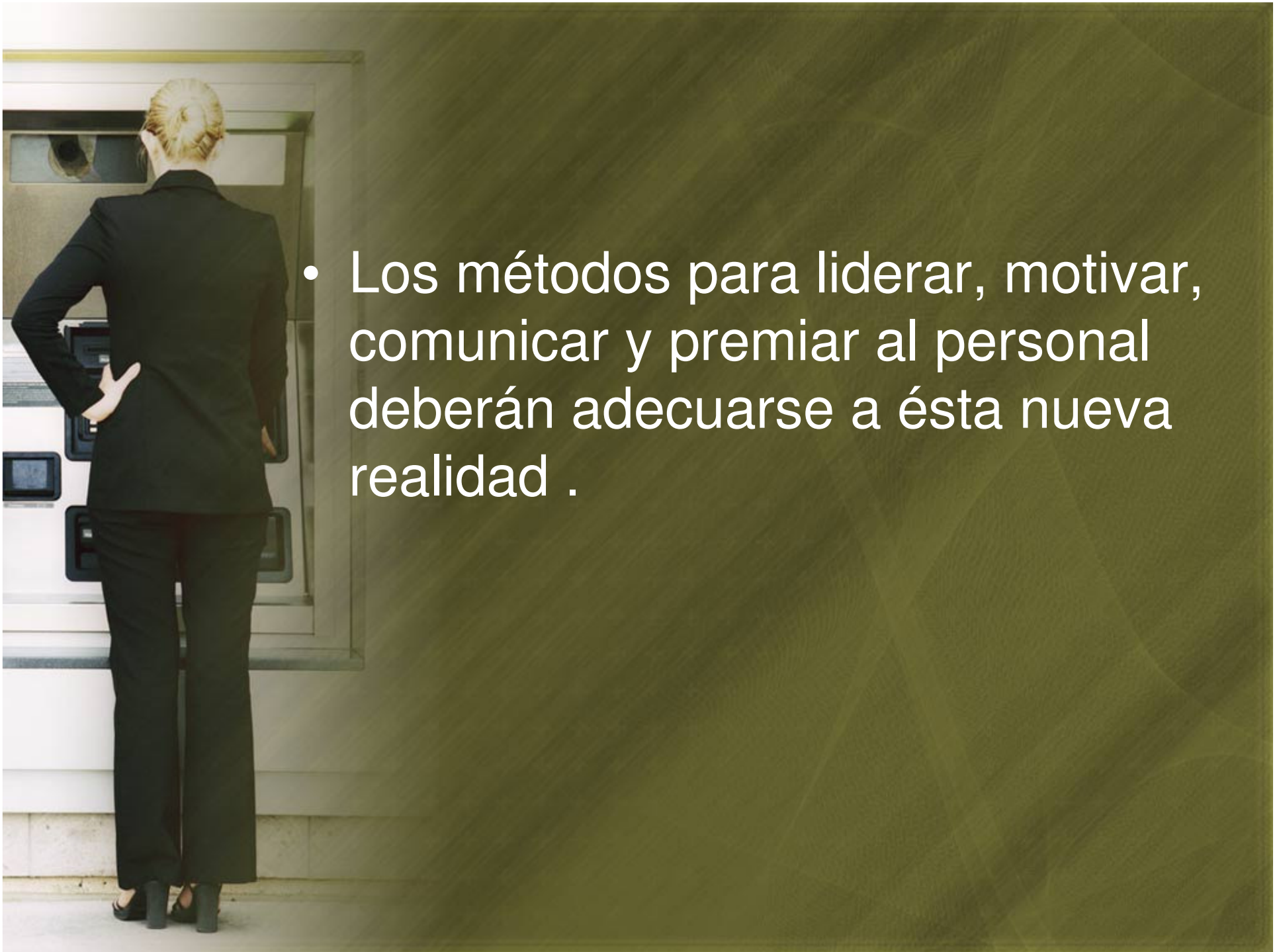


Trabajo en Equipo

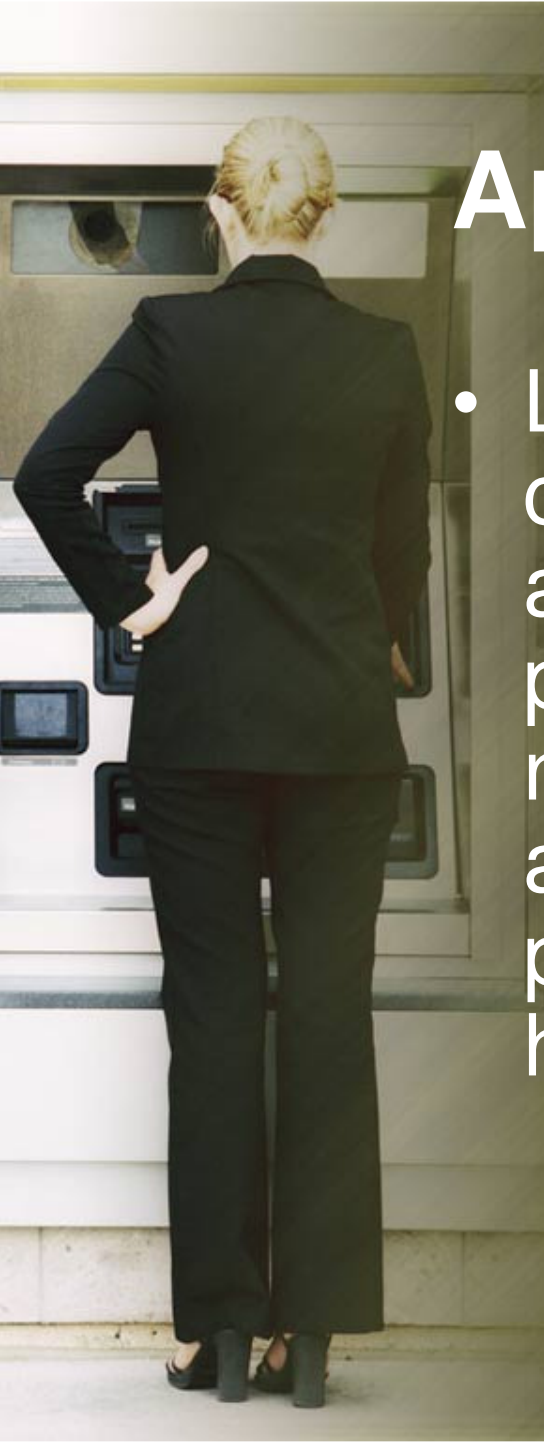
- El trabajo en equipo tanto a nivel sector, como a nivel proceso y en la organización como conjunto en su máxima expresión es lo que se da en llamar “inteligencia colectiva”. Una organización con ésta característica superará ampliamente a cualquier empresa basada en la simple suma de individuos.



- En una actualidad donde la copia de productos, servicios y procesos está a la orden del día, lo que hace diferente y única a una empresa son sus “relaciones internas”, o sea aquella conjunción de relaciones humanas e intelectuales que permiten una mayor satisfacción de los individuos en la empresa

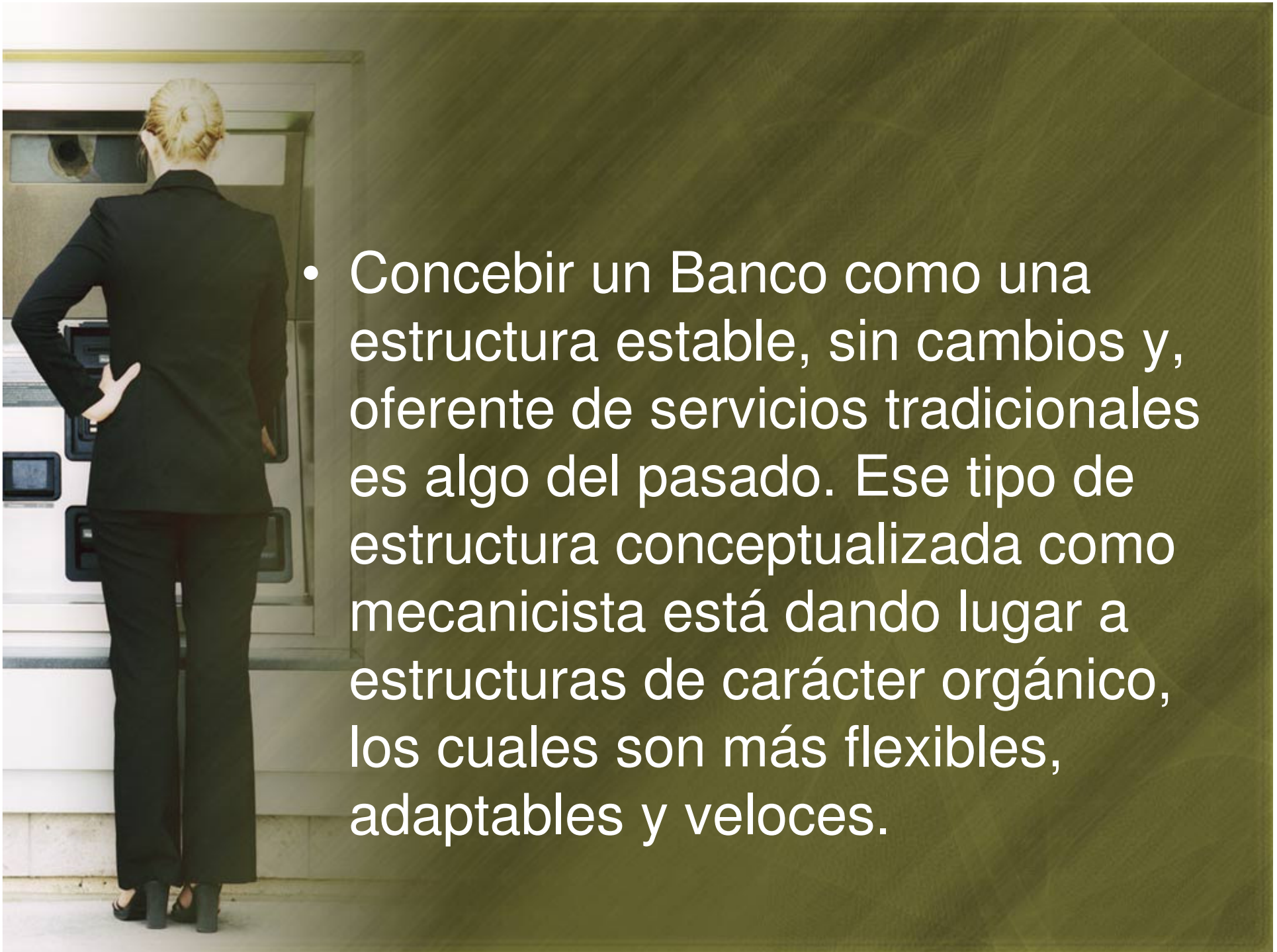


- Los métodos para liderar, motivar, comunicar y premiar al personal deberán adecuarse a ésta nueva realidad .

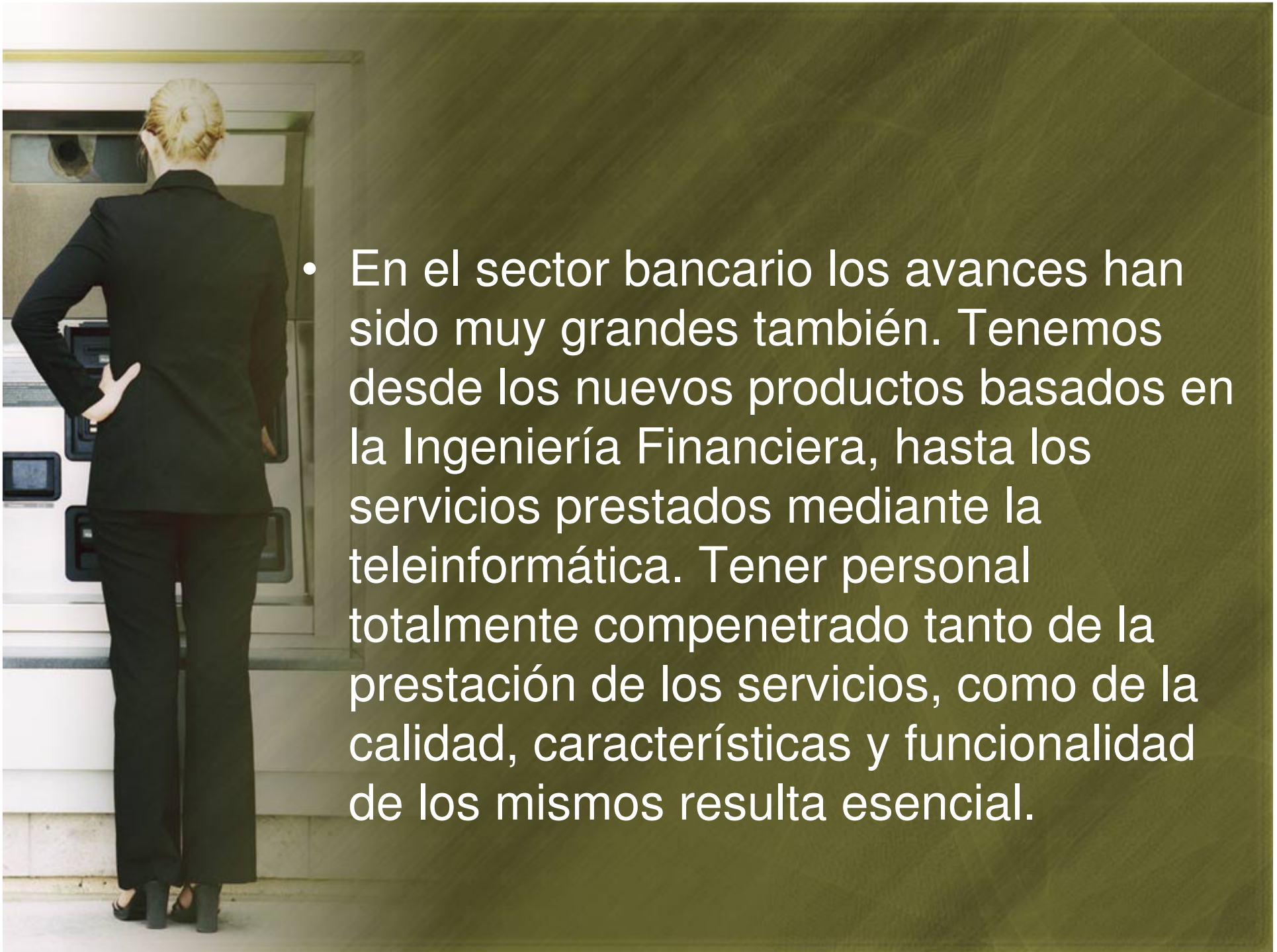


Aprendizaje Organizacional

- Las nuevas funciones de la banca como asesores de los clientes y agentes de inversión de fondos propios y de terceros, requiere de niveles de capacitación más amplios y profundos para su personal, que los exigidos hasta no hace mucho tiempo.



- Concebir un Banco como una estructura estable, sin cambios y, oferente de servicios tradicionales es algo del pasado. Ese tipo de estructura conceptualizada como mecanicista está dando lugar a estructuras de carácter orgánico, los cuales son más flexibles, adaptables y veloces.

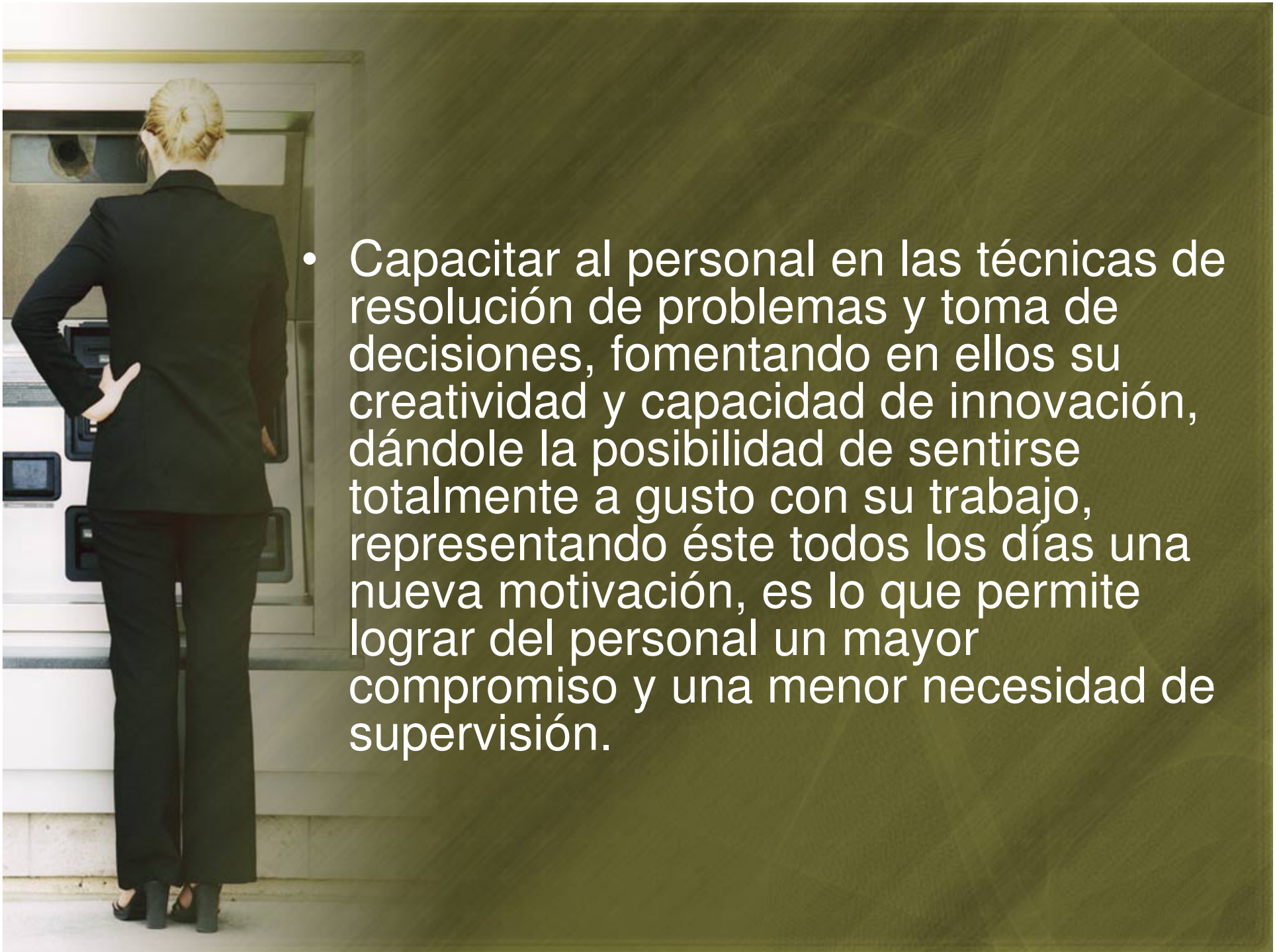


- En el sector bancario los avances han sido muy grandes también. Tenemos desde los nuevos productos basados en la Ingeniería Financiera, hasta los servicios prestados mediante la teleinformática. Tener personal totalmente compenetrado tanto de la prestación de los servicios, como de la calidad, características y funcionalidad de los mismos resulta esencial.



Estructura organizacional plana

- Reducir costes fijos, aumentar la capacidad de adaptación, mejorar la velocidad de respuesta, estar más cerca de los requerimientos y necesidades de los clientes, mejorar las comunicaciones internas y eliminar la resistencia al cambio de los niveles medios requiere hoy de estructuras organizacionales planas

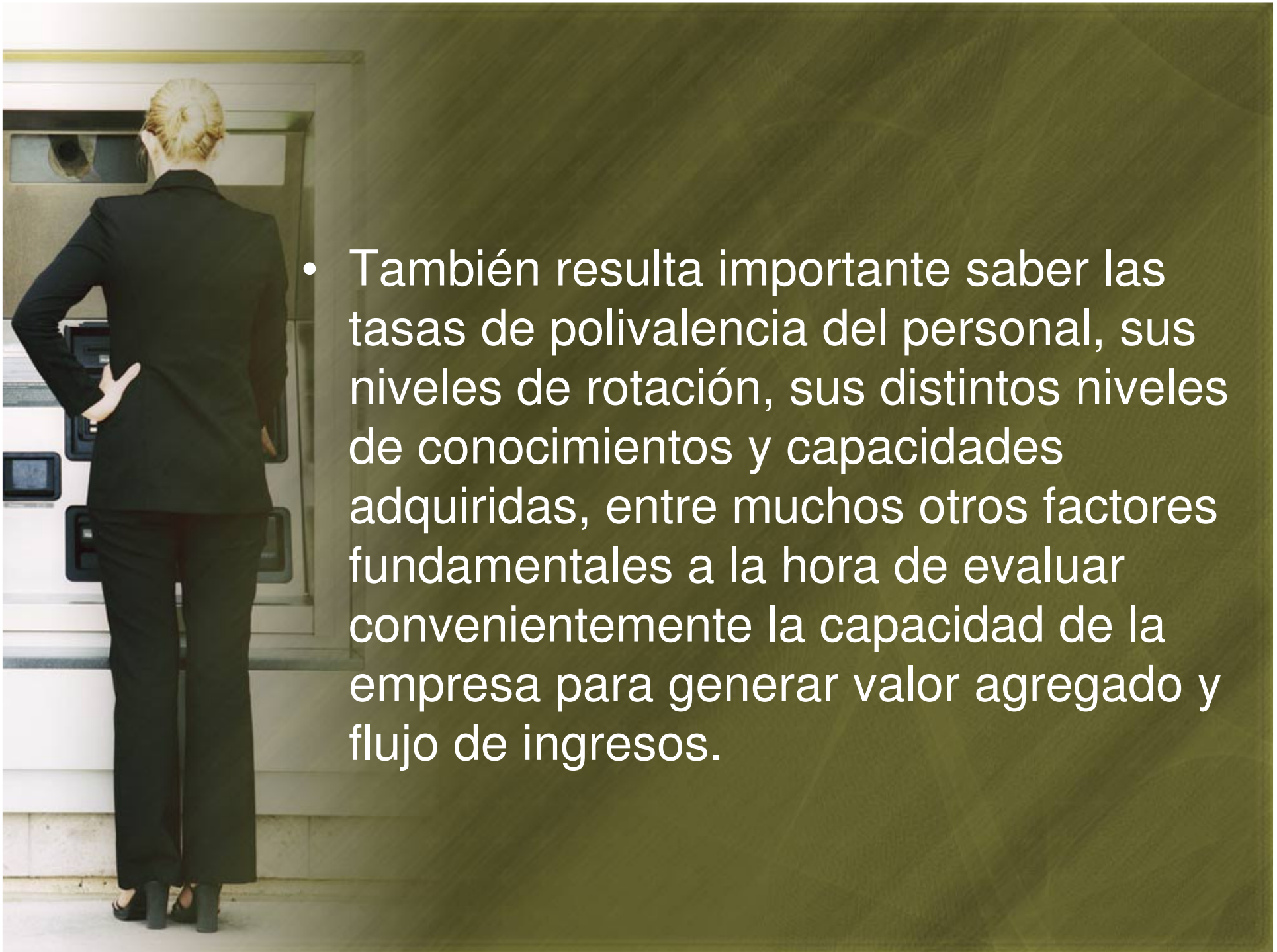


- Capacitar al personal en las técnicas de resolución de problemas y toma de decisiones, fomentando en ellos su creatividad y capacidad de innovación, dándole la posibilidad de sentirse totalmente a gusto con su trabajo, representando éste todos los días una nueva motivación, es lo que permite lograr del personal un mayor compromiso y una menor necesidad de supervisión.



Cálculo de índices e indicadores

- La eliminación sistemática de desperdicios, la mejora en los niveles de calidad, la productividad de las distintas actividades y procesos, el seguimiento en los niveles de satisfacción de los clientes requiere de nuevos y especiales indicadores.

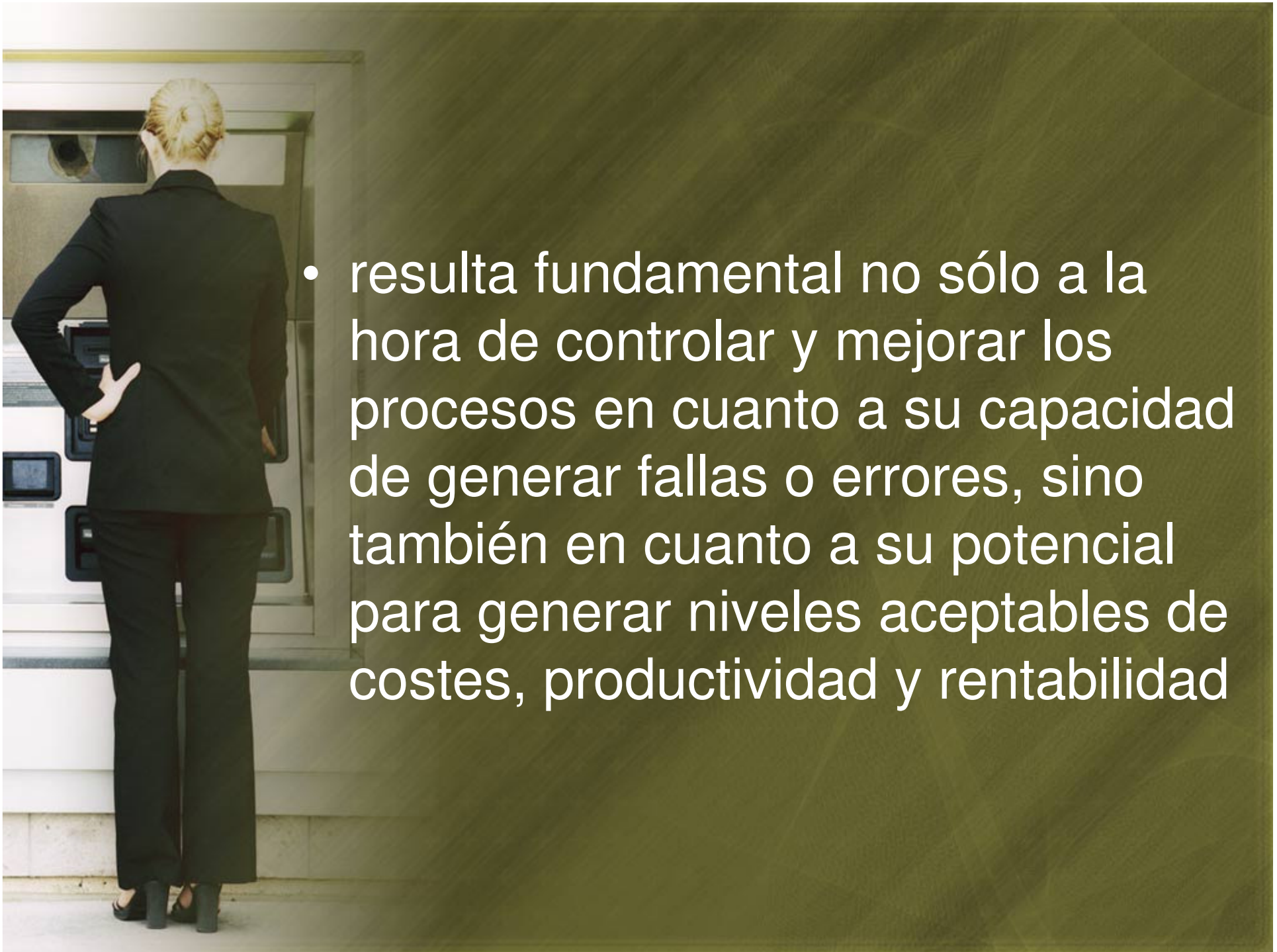


- También resulta importante saber las tasas de polivalencia del personal, sus niveles de rotación, sus distintos niveles de conocimientos y capacidades adquiridas, entre muchos otros factores fundamentales a la hora de evaluar convenientemente la capacidad de la empresa para generar valor agregado y flujo de ingresos.

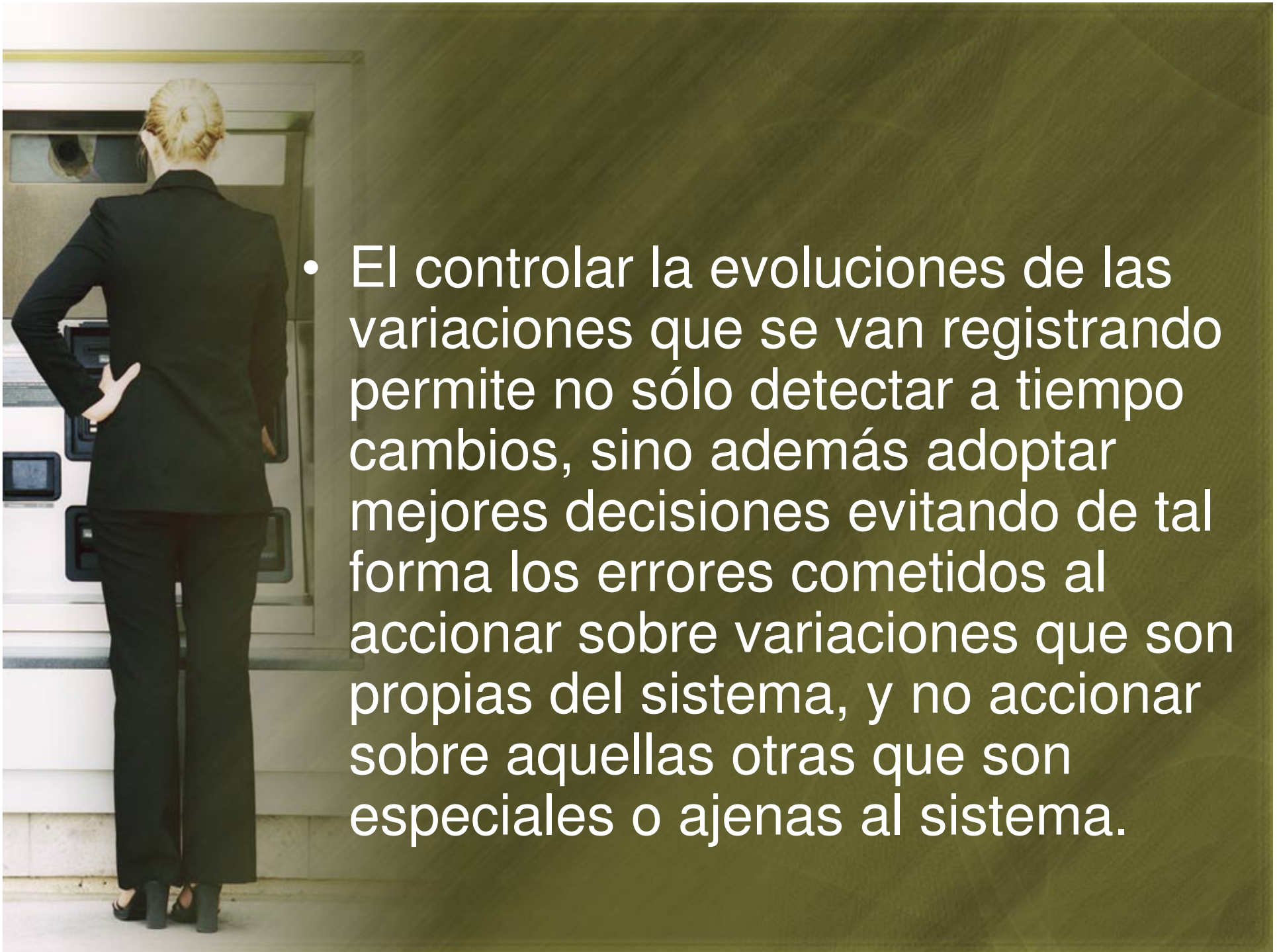


Control Estadístico de Procesos –SPC-

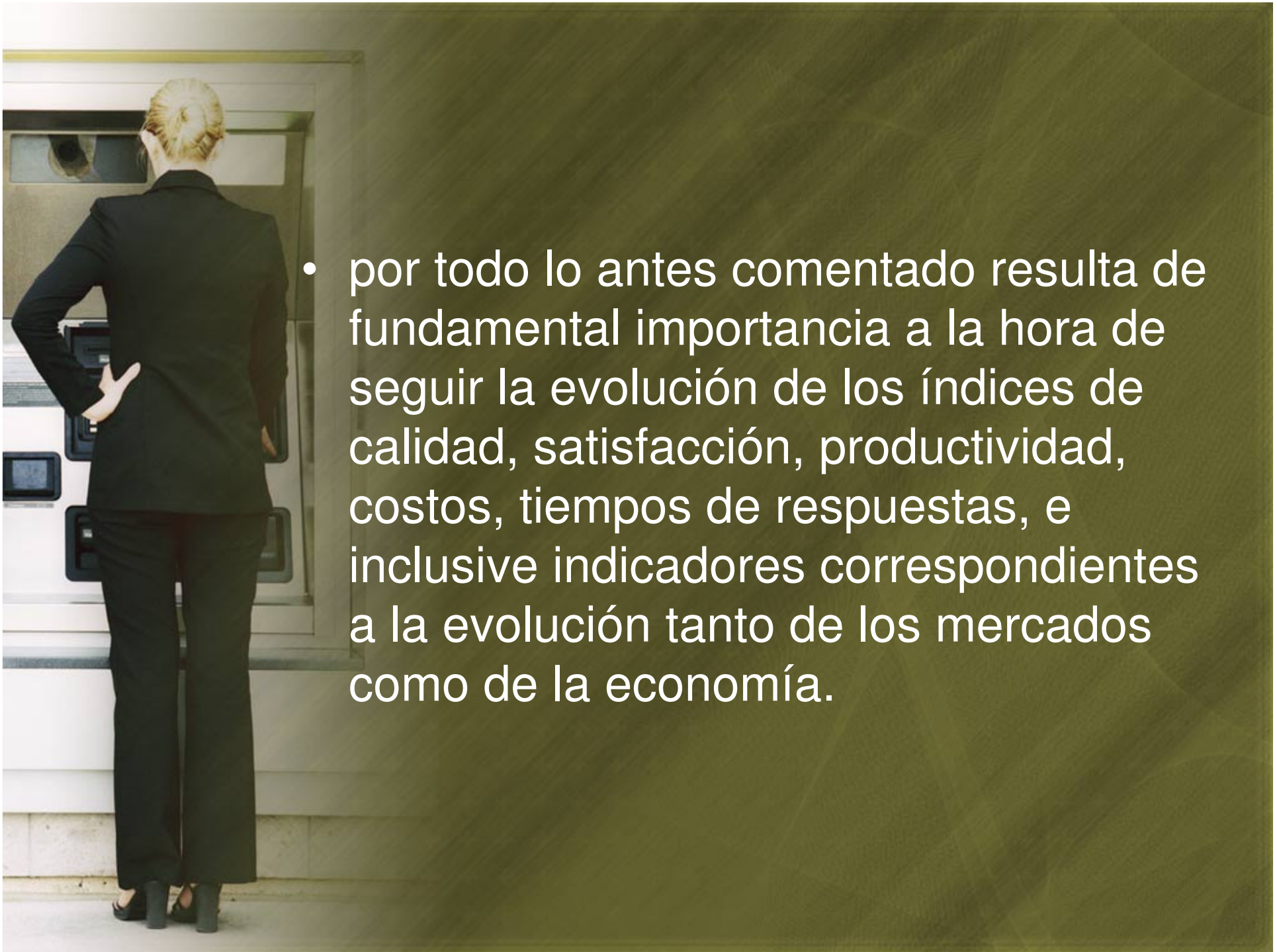
- Hoy aún y a pesar del tiempo transcurrido continúa desconociéndose, y por lo tanto no se aplica, en muchas empresas manufactureras y en la casi totalidad de las de servicios, y entre ellas la mayoría de las organizaciones financieras –sean éstas Bancos o Compañías de Seguros- la estupenda y revolucionaria herramienta de gestión desarrollada por Shewart y denominada Control Estadístico de Procesos.



- resulta fundamental no sólo a la hora de controlar y mejorar los procesos en cuanto a su capacidad de generar fallas o errores, sino también en cuanto a su potencial para generar niveles aceptables de costes, productividad y rentabilidad



- El controlar la evoluciones de las variaciones que se van registrando permite no sólo detectar a tiempo cambios, sino además adoptar mejores decisiones evitando de tal forma los errores cometidos al accionar sobre variaciones que son propias del sistema, y no accionar sobre aquellas otras que son especiales o ajenas al sistema.



- por todo lo antes comentado resulta de fundamental importancia a la hora de seguir la evolución de los índices de calidad, satisfacción, productividad, costos, tiempos de respuestas, e inclusive indicadores correspondientes a la evolución tanto de los mercados como de la economía.

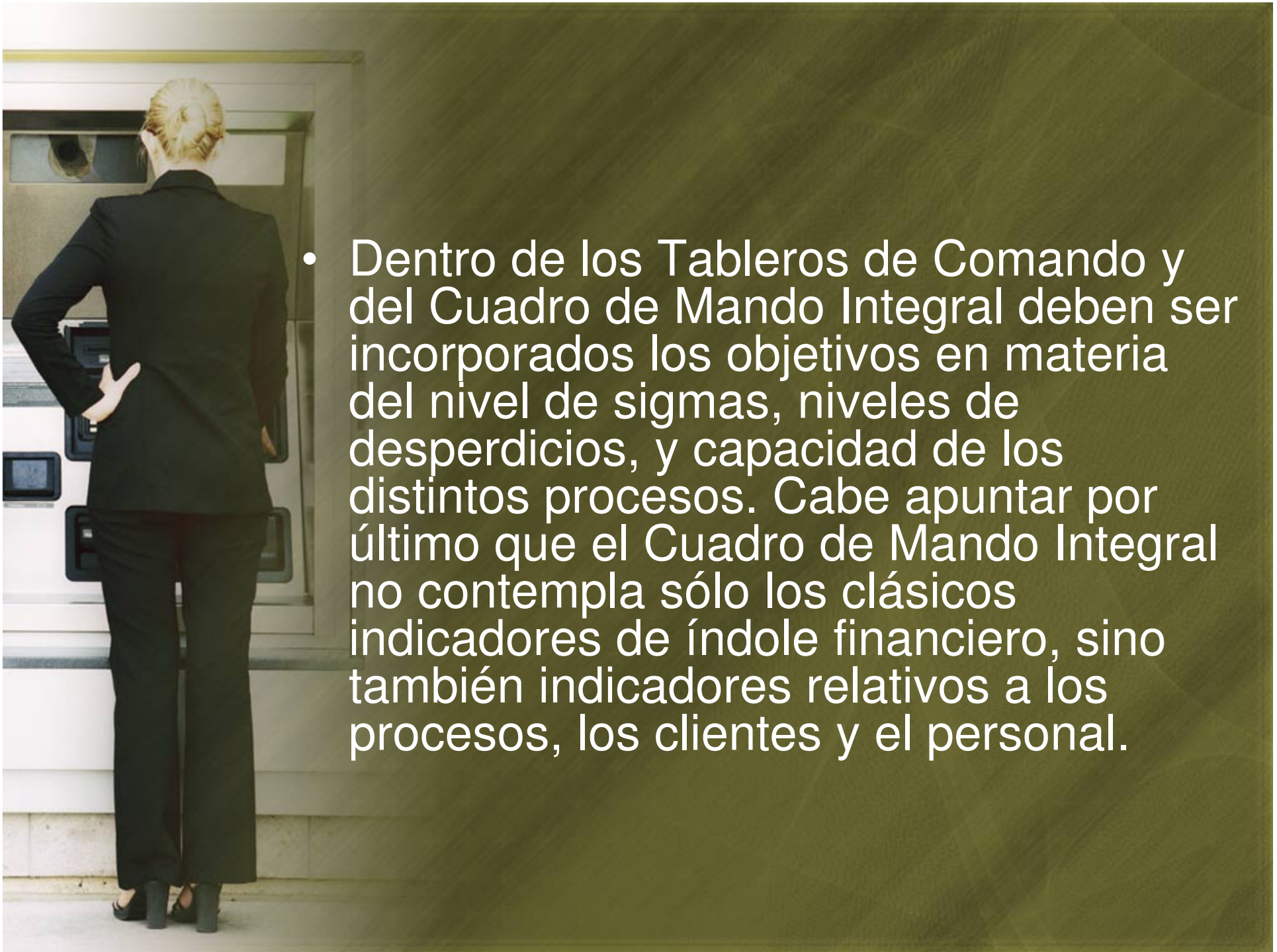


Tablero de Comando. Cuadro de Mando Integral.

- El Tablero de Comando concebido como un sistema de información que haciendo uso de la informática permite hacer conocer a cada nivel de gestión que tan bien se están desarrollando los procesos, y si los resultados obtenidos permiten el cumplimiento de los objetivos y metas trazada



- Dentro de ésta temática y del marco de la Planificación Estratégica, el Cuadro de Mando Integral permite la fijación de metas y objetivos para los diferentes niveles y sectores de la organización, en conjunción con diversos períodos de tiempo.



- Dentro de los Tableros de Comando y del Cuadro de Mando Integral deben ser incorporados los objetivos en materia del nivel de sigmas, niveles de desperdicios, y capacidad de los distintos procesos. Cabe apuntar por último que el Cuadro de Mando Integral no contempla sólo los clásicos indicadores de índole financiero, sino también indicadores relativos a los procesos, los clientes y el personal.



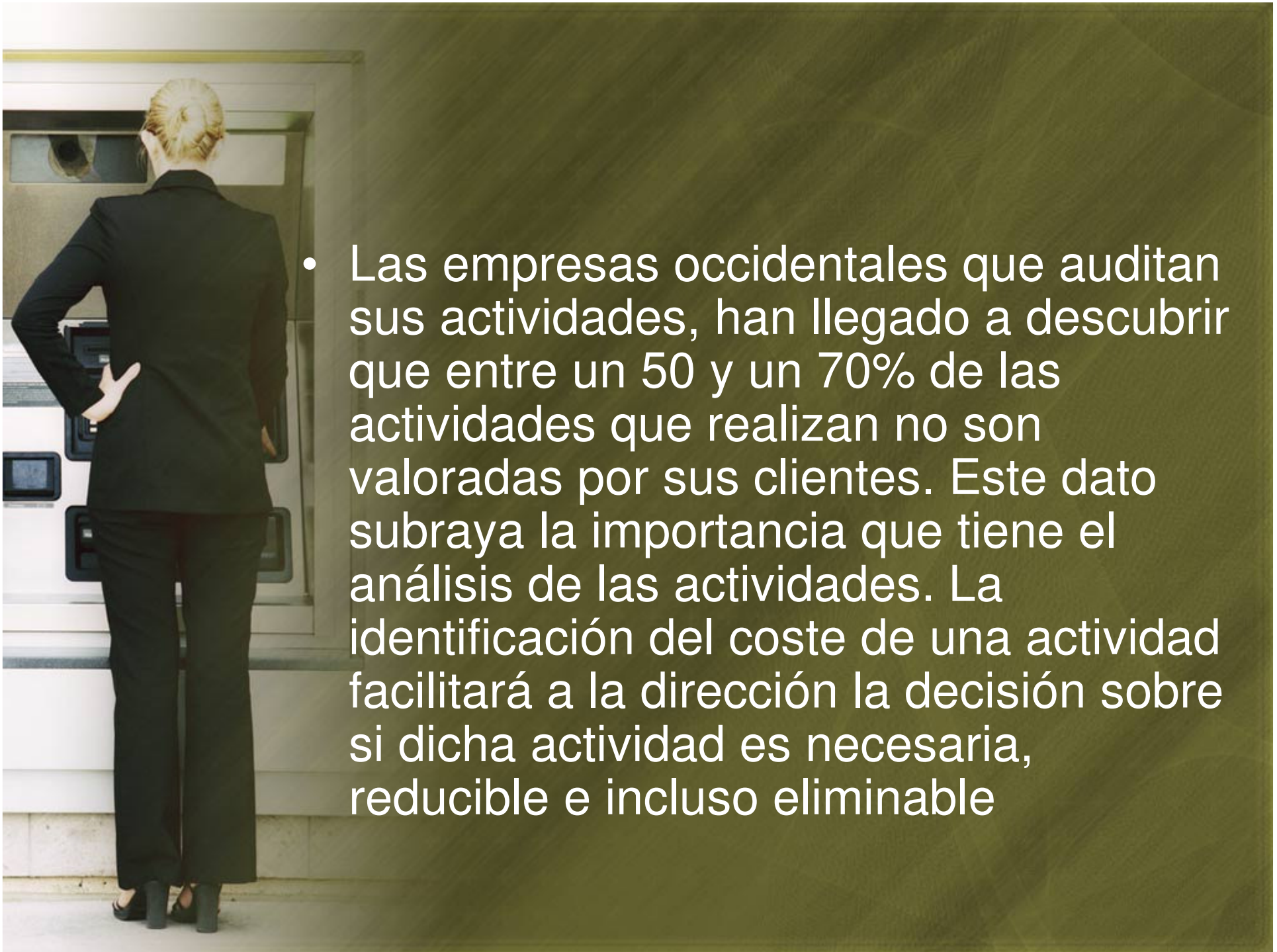
Sistema de Coste de Calidad

- Monitorear los resultados obtenidos de la gestión de calidad resulta la implementación y puesta en práctica del sistema destinado a determinar los costes de calidad, los cuales se componen de costes de prevención, costes de evaluación, y costes de fallas internas y externas

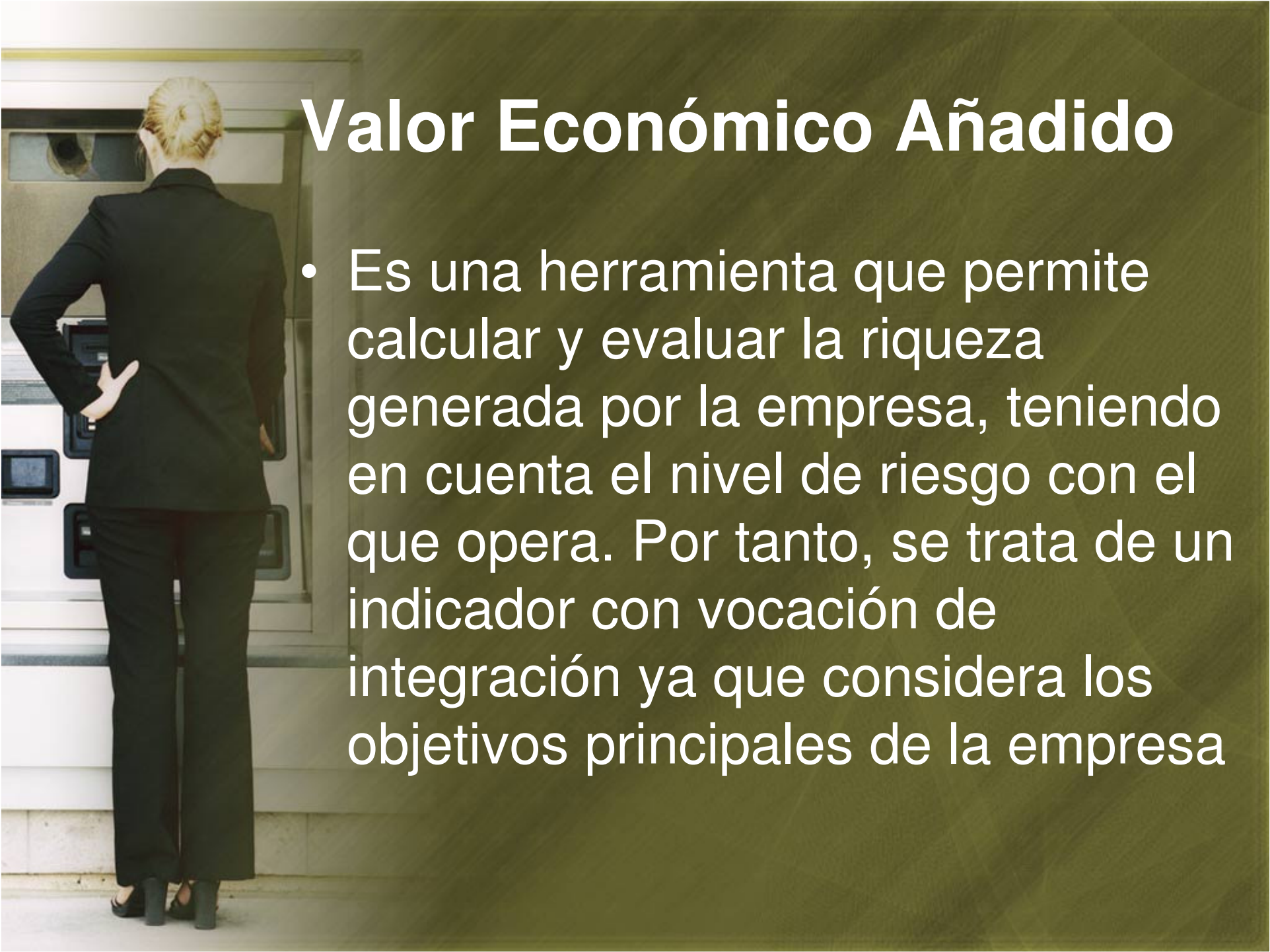


Costeo Basado en Actividades (ABC)

- Plantear que no son los productos ni los servicios los que consumen costes, sino las actividades. Basado en este principio, este sistema profundiza el análisis de las actividades, la utilidad de las mismas y, sobre todo, su coste. Lo más sobresaliente es que el método ABC se centra más en el hecho de erradicar los costes innecesarios, que en limitarse sólo a distribuir los mismos.

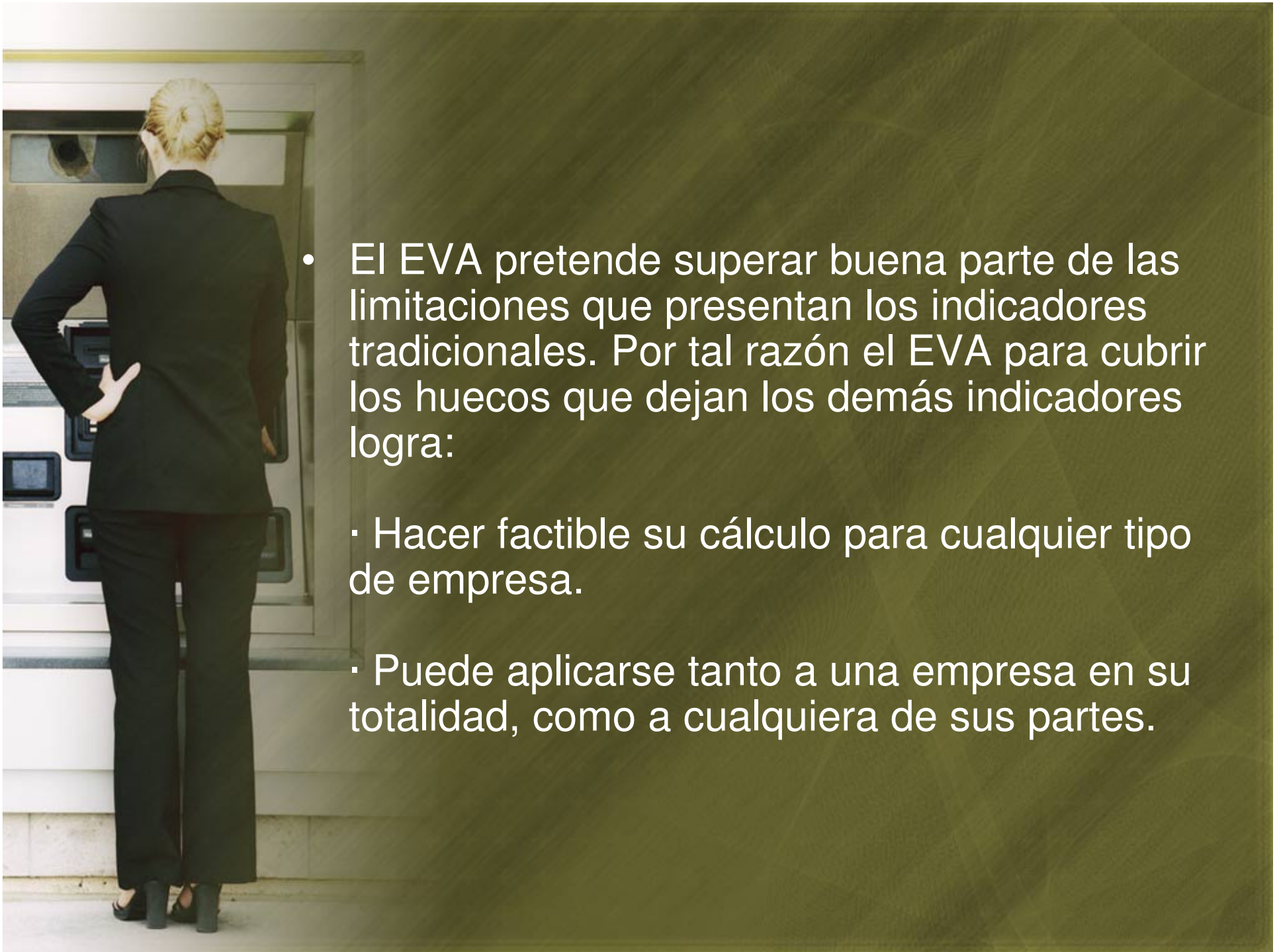


- Las empresas occidentales que auditan sus actividades, han llegado a descubrir que entre un 50 y un 70% de las actividades que realizan no son valoradas por sus clientes. Este dato subraya la importancia que tiene el análisis de las actividades. La identificación del coste de una actividad facilitará a la dirección la decisión sobre si dicha actividad es necesaria, reducible e incluso eliminable

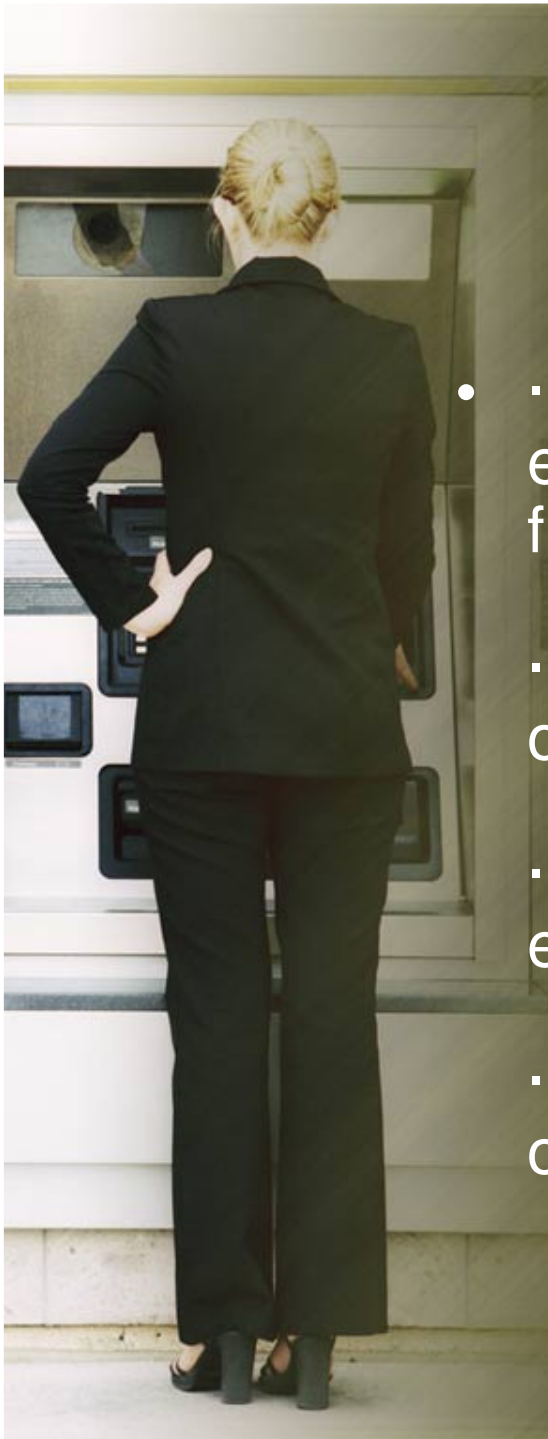
A woman with blonde hair tied back, wearing a black business suit, stands with her back to the camera. She is looking at a wall of ATMs. The image is overlaid with a dark green, textured background that contains the title and a list item.

Valor Económico Añadido

- Es una herramienta que permite calcular y evaluar la riqueza generada por la empresa, teniendo en cuenta el nivel de riesgo con el que opera. Por tanto, se trata de un indicador con vocación de integración ya que considera los objetivos principales de la empresa



- El EVA pretende superar buena parte de las limitaciones que presentan los indicadores tradicionales. Por tal razón el EVA para cubrir los huecos que dejan los demás indicadores logra:
 - Hacer factible su cálculo para cualquier tipo de empresa.
 - Puede aplicarse tanto a una empresa en su totalidad, como a cualquiera de sus partes.

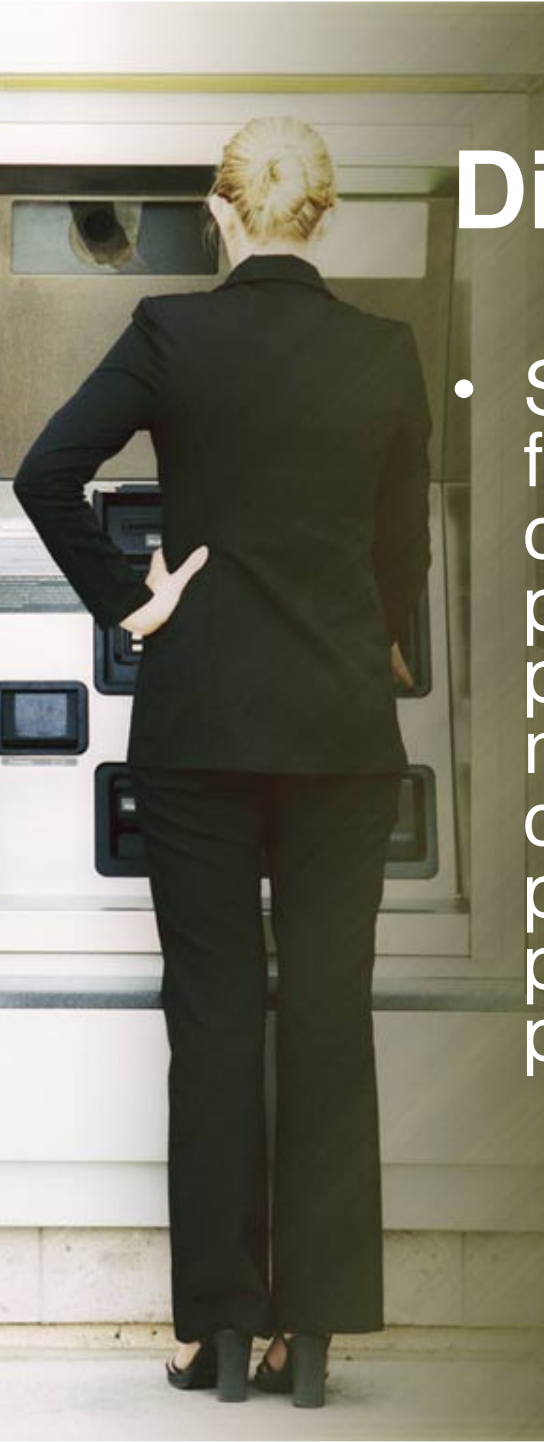


- - Considera todos los costes que se producen en la empresa, entre ellos el coste de la financiación aportada por los accionistas.
 - Toma en consideración el riesgo con el que opera la empresa.
 - Desanima prácticas que perjudiquen a la empresa tanto a corto como a largo plazo.
 - Es fiable cuando de comparar los datos con otras empresas se trata.



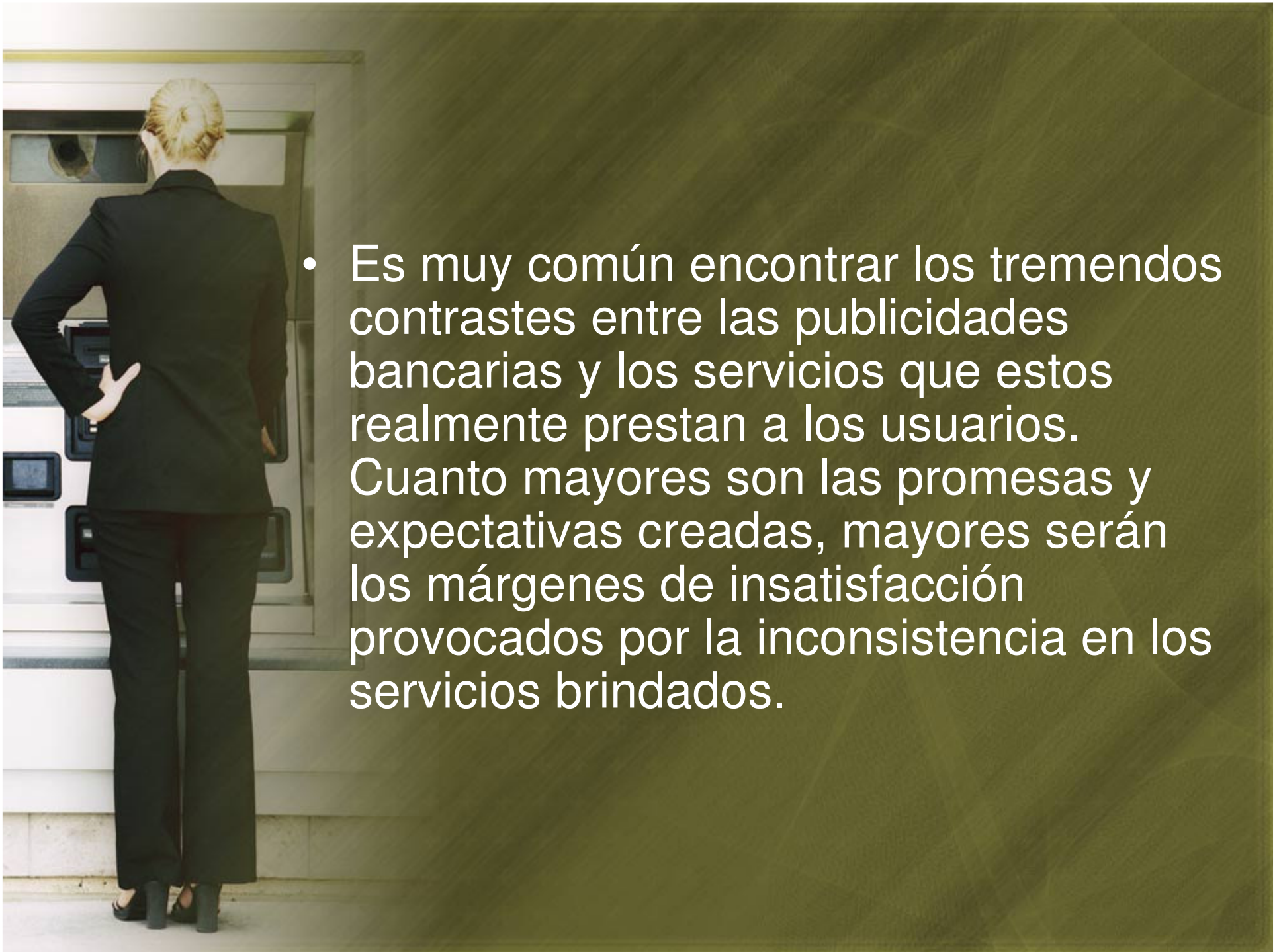
Planificación y Dirección Estratégica

- Todos los aspectos antes desarrollados deberán enfocarse dentro de una Planificación y Dirección Estratégica que sirva de guía como de inspiración. Sólo la existencia de estrategias claras y precisas permitirá la participación de todo el personal, como el éxito de las diversas implementaciones que se realicen.

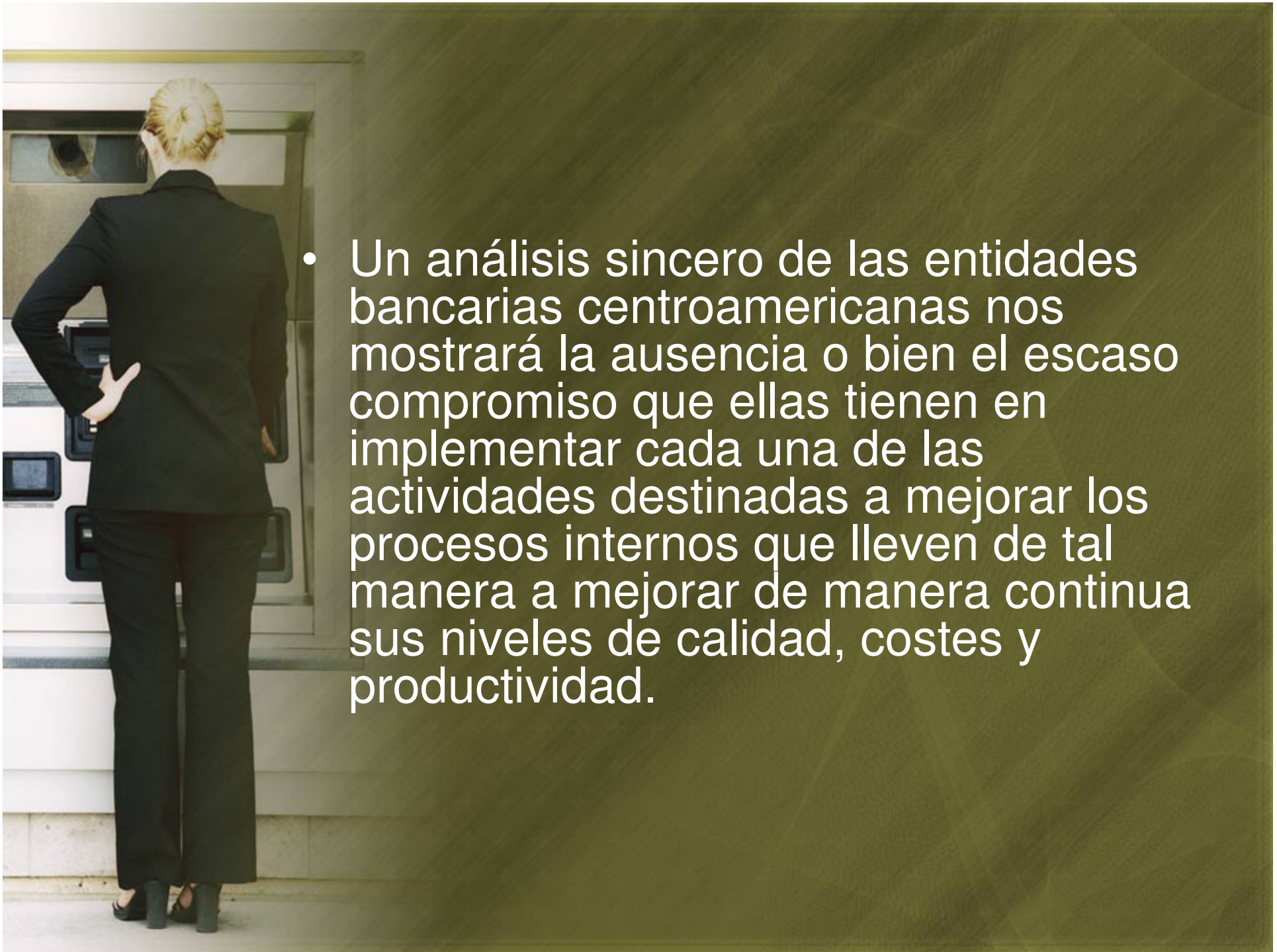
A woman with blonde hair tied back, wearing a black business suit, stands with her back to the camera. She is looking at a wall of ATMs. Her right hand is on her hip. The background is a light-colored wall with several ATMs. The image is overlaid with a dark green, textured background on the right side.

Diagnóstico y conclusión

- Sí se analiza a una entidad bancaria en función a la aplicación que haga de cada uno de los aspectos necesarios para formar parte de las organizaciones prestadoras de “servicios de clase mundial” tendremos que tanta capacidad de generar valor agregado para sus clientes, empleados y propietarios tiene la misma, tanto en el presente como en el futuro.



- Es muy común encontrar los tremendos contrastes entre las publicidades bancarias y los servicios que estos realmente prestan a los usuarios. Cuanto mayores son las promesas y expectativas creadas, mayores serán los márgenes de insatisfacción provocados por la inconsistencia en los servicios brindados.



- Un análisis sincero de las entidades bancarias centroamericanas nos mostrará la ausencia o bien el escaso compromiso que ellas tienen en implementar cada una de las actividades destinadas a mejorar los procesos internos que lleven de tal manera a mejorar de manera continua sus niveles de calidad, costes y productividad.