

Se transcribe uno de los muchos artículos publicados por el Lic. Ricardo Gutiérrez en el diario “El Cronista” de Buenos Aires, Argentina. La nota original se publicó en enero de 1993 y fue la primera vez que se trató el tema de la Calidad en el negocio de las tarjetas de crédito bancarias. En esta oportunidad, se transcribe esa nota ya que a pesar de los casi 18 años transcurridos, su contenido no ha perdido vigencia.

Para mayor información sobre como aplicar un programa de Calidad Total en su banco o empresa, contáctenos telefónicamente o por e-mail.

### **Calidad Total en Tarjetas de Crédito**

#### **Enfoque general**

En términos generales, cuando se habla de Calidad, existen innumerables definiciones, muchas opiniones y también una amplia diversidad de formas para hacer las cosas. Sintéticamente, podemos decir que la Calidad puede ser entendida como una cuantificación de la excelencia en el desempeño de cada uno de los aspectos que hacen a los negocios de la compañía; cuantificación que se refleja en la *performance* de los productos y/o servicios elaborados por la firma. Debemos señalar, sin embargo, que la Calidad no es patrimonio exclusivo de los bienes y servicios que salen de la empresa, si no que su aplicación racional debe comprender a todas las actividades intra empresa, más allá de producción, tales como administración, recursos humanos, *marketing*, ventas, finanzas, etc.; ello implica que la Calidad es un asunto estratégico que está directamente relacionado con el *management* o mejor aún con el buen *management*.

Desde un punto de vista más técnico, Calidad implica hacer las cosas con muy poca o ninguna variabilidad; en realidad, Calidad es lo opuesto a variabilidad. Así, podríamos definir la Calidad como “la permanente satisfacción de las necesidades del cliente con un mínimo de variabilidad”. Es importante tener en cuenta, además, que el concepto actual de Calidad no implica solamente disponer de un grupo de ingenieros orientado a reducir el número de productos o servicios defectuosos antes de que éstos lleguen al consumidor; hoy, Calidad es lograr que el proceso de mejoramiento continuo de productos y servicios se torne un elemento permanente dentro de la cultura de la compañía. Resulta de carácter obvio, entonces, que antes de hablar de Calidad debemos hablar de cultura empresarial.

La Calidad, al igual que otros conceptos empresarios, es una disciplina no estructurada que se basa en la práctica de distintas ciencias; tal situación ha dado lugar a que se encaré su estudio y aplicación desde dos enfoques: uno, que llamamos filosófico y otro, que denominamos técnico. El primero tiene que ver directamente con los puntos mencionados anteriormente (*management* y cultura empresarial) y con la propia ortodoxia que la empresa haya desarrollado en la materia. Las claves de este punto las encontramos en las muletillas que, invariablemente, escuchamos en cualquier curso, seminario o congreso sobre Calidad: “...la Calidad comienza por la cima...”; “...Calidad es un viaje que no tiene fin...”; “...Calidad es un proceso mental...”; “...la Calidad no cuesta, lo que cuesta es la falta de Calidad...”; “...ignorar la Calidad es un suicidio corporativo...”; “... Calidad es darle al cliente lo que se le prometió, excelencia es sorprenderlo dándole más de lo que él espera...”.

El segundo enfoque –técnico-, se refiere al conjunto de instrumentos estadísticos y matemáticos aplicados al control, administración y mejoramiento de la Calidad de productos y servicios. Estas herramientas han alcanzado en los últimos años un desarrollo verdaderamente extraordinario, potenciadas por los avances en materia de informática y el diseño de *software* específico. A los efectos de facilitar un análisis sistemático de dichos instrumentos, es conveniente su agrupación en tres grandes bloques: i) las siete herramientas básicas; ii) el diseño de experimentos y iii) el análisis de regresión.

Las siete herramientas básicas, que dimanaron directamente de las primeras experiencias en la materia – presumiblemente a partir de los trabajos de Walter A. Shewart<sup>1</sup>, son las siguientes:

1. Colecta de datos y análisis preliminar
2. Diagramas de Pareto
3. Histogramas
4. Diagramas de causa-efecto (*fishbone*)
5. Gráficos de control
6. Diagramas de dispersión
7. Gráficos generales

El diseño de experimentos y el análisis de regresión, en tanto, constituyen técnicas estadísticas más complejas, orientadas a la resolución de problemas igualmente complejos.

En nuestra opinión, éstos son los conocimientos estadísticos mínimos que deben dominar aquellos que pretendan dedicarse a trabajar seriamente en Calidad.

Podemos concluir, entonces, en que la Calidad –o para ser más exactos-, el concepto de Calidad Total se basa en la premisa de que cada tarea llevada a cabo dentro de una organización puede ser visualizada como un proceso, así, cada proceso es susceptible de ser definido, medido y mejorado. A partir de la implementación de un programa de Calidad Total, la empresa tratará de aplicar el análisis estadístico y técnicas de mejoras de procesos, no solo a su departamento de producción, sino a la totalidad de áreas y negocios que componen la compañía.

### **Ambito particular**

En el terreno de las tarjetas de crédito bancarias, la problemática de la Calidad resulta de difícil resolución dadas las especiales características que posee este singular servicio financiero, entre las que se destaca la fuerte atomización de los entes emisores, cada uno de los cuales, como es obvio, aporta su propia cultura, estilo de conducción e imagen.

Este atributo nos obligaría, para ser precisos en el análisis, a visualizar también el problema de la Calidad dentro de las instituciones bancarias. Como se comprenderá encarar un estudio profundo de este asunto insumiría bastante más espacio que el destinado a esta nota; no obstante, los argumentos generales que estamos intentando delinear, al margen de poder aplicarse en cualquier institución financiera-, sentarán las bases para que los lectores interesados puedan profundizar el tema recurriendo a bibliografía especializada.

El negocio de las tarjetas de crédito bancarias está sustentado sobre cuatro pilares: i) empresa administradora, ii) bancos (o financieras), iii) establecimientos comerciales y iv) tenedores de tarjetas (tarjetahabientes). Los dos últimos se vinculan a la marca indirectamente, es decir, mediante su relación con los organismos financieros; el punto inicial, entonces, es definir quienes son los clientes. Técnicamente, tarjetahabientes y comercios son clientes de las entidades bancarias; éstas, a su vez, son clientes de la marca administradora, quien es la que realiza todos los procesos operativos, debitando a unos y acreditando a otros. A partir de esta distinción, surge la segunda pregunta básica: en este esquema de negocios, quién es el responsable por la Calidad del servicio?

Creemos que en un sistema de tarjetas de crédito bancarias quien debe asumir la mayor responsabilidad por la Calidad y *performance* del servicio es la empresa administradora. Los bancos, en tanto, son quienes deben exigir a las marcas *standards* de desempeño que sean compatibles con los de sus propios productos y servicios, ya que, en definitiva, son ellos quienes interactúan permanentemente con los usuarios finales del producto: tarjetahabientes y comerciantes.

---

<sup>1</sup> Shewart, Walter A. Economic Control of Quality of Manufactured Products – (New York, Van Nostrand, 1931)

Aclarados estos dos puntos, el siguiente interrogante –y posiblemente el más importantes-, es: por dónde comenzar?

En nuestra opinión, este interrogante puede ser respondido desde dos ángulos: uno, general y otro, específico. En relación al primer punto, hemos dicho al principio de este artículo que Calidad es hacer las cosas con muy poca o ninguna variabilidad; la clave de esta idea se llama estandarización. En función de ello pensamos que un buen comienzo para un sistema de tarjetas de crédito, es responder fielmente a los *standards* fijados por las normas europeas ISO Serie 9000 –o su equivalente americanas ANSI-ASQC Q 90-. Estas, son un conjunto de disposiciones que comprenden los siguientes puntos:

- ISO 9000 / Q 90: Explican la filosofía subyacente tras los standards y proveen una hoja de ruta para su aplicación.
- ISO 9001-9002 / Q 91-92: Contienen standards contractuales para ser usados en la relación cliente-proveedor.
- ISO 9003 / Q 93: Cubre todos los aspectos referidos a inspección final y tests.
- ISO 9004 / Q 94: Constituye más que un manual de Calidad; presenta la filosofía y los elementos que componen un programa de Calidad Total y provee una guía para su implementación en una empresa.

Los *standards* ISO Serie 9000 tratan por igual a productos y servicios; deberíamos señalar sin embargo, que si bien las mismas han sido escritas originalmente teniendo en cuenta procesos típicos de manufactura –situación que se ha intentado corregir mediante el desarrollo de las normas ISO 9004-2 sobre servicios-, son perfectamente aplicables al área que nos ocupa.

Otra opción interesante –que es absolutamente compatible con el esquema anterior-, es seguir los criterios desarrollados por el NIST (*National Institute of Standards and Technology*) para aquellas compañías interesadas en participar en el *Malcolm Baldrige National Award*; Curt Raimann, director asociado de los Programas de Calidad del NIST, estima que durante 1992 unas 500.000 personas en los Estados Unidos han leído estos criterios para aplicarlos en sus empresas, lo cual no implica que todas necesariamente hayan competido por el premio.

El *Malcolm Baldrige National Quality Award* es un reconocimiento a aquellas organizaciones o divisiones de ellas que se destacan por la Calidad de sus productos y servicios; a través de los años ha sido ganado tanto por grandes corporaciones multinacionales como por empresas de mediano porte (IBM-Rochester, Xerox, AT&T-Universal Card Services, AT&T Network System Group/Transmisión System Business unit, Milliken & Co., Globe Metallurgical Inc., etc.) Los participantes son evaluados mediante un esquema de categorías –o ítems- y puntajes, según el siguiente detalle:

- Liderazgo (90 puntos)
- Información y Análisis (80 puntos)
- Planeamiento estratégico de la Calidad (60 puntos)
- Desarrollo de Recursos Humanos y management (150 puntos)
- Gerenciamiento del proceso de Calidad (140 puntos)
- Calidad y resultados operativos (180 puntos)
- Enfoque sobre el cliente y su satisfacción (300 puntos)

Cada uno de estos ítems está dividido a su vez en subítems, siendo 1.000 el máximo puntaje a obtener.

Los criterios mencionados constituyen, según creemos, aportes sumamente valiosos para aquellas empresas que decidan aplicar Calidad Total; debemos señalar, sin embargo, que la sola decisión de seguir las normas y los *standards* no es garantía de éxito. Esto se debe a que, como primera medida, la letra de las normas es un elemento frío que debe ser interpretado correctamente antes de su implementación en un negocio determinado; esta es una tarea que no admite errores ni improvisaciones y

únicamente puede ser llevada a cabo por especialistas; en segundo término, las normas y los *standards* no se refieren en detalle al estilo de *management* ni a la cultura de la empresa; y como es de suponer, sin

estos valores adecuadamente definidos, comprendidos, aceptados e internalizados en todos los sectores de la organización, las normas, los *standards* y el análisis de procesos carecen de todo sentido.

En relación a los aspectos particulares del negocio, existen determinadas variables que, desde la óptica de un Programa de Calidad Total, se presentan como las más conflictivas. En nuestra opinión, y de manera no taxativa, dichas variables claves son:

- Atención y Servicio a los clientes directos (bancos) y a los clientes indirectos (tarjetahabientes y comercios).
- Relación con los proveedores
- Procesos Operativos
- Costos

© Lic. Ricardo Gutiérrez