

# Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa

DIVISION CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES



## CALIDAD TOTAL EN UNA EMPRESA DE SERVICIO

TESINA PROFESIONAL  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A N  
BERNARDO LARA PALMA,  
EMILIO ORTEGA GONZALEZ

MEXICO, D. F.

1992

*Vo. bo.*  
*Die Alma P. Adame M.*

I N D I C E

- OBJETIVO
- INTRODUCCION
- I.- CONCEPTOS BASICOS SOBRE CALIDAD
- 1.1 Concepto tradicional y moderno de calidad
- 1.2 Análisis del costo de la calidad
- 1.3 Factores que inciden en la valoración de la calidad
- 1.4 Productividad y Eficiencia
- 1.5 Círculos de Calidad
- 1.6 El Control Total de Calidad (CTC)
- II.- IMPACTO DE LA CALIDAD TOTAL EN EL SISTEMA BANCARIO
- 2.1 Antecedentes: La Banca en los 80's
- 2.2 El Proceso de Transición Bancaria
- 2.3 Tratado de Libre Comercio y Efectos en el Sistema -  
Bancario y Financiero
- 2.4 Calidad Total y Modernización Bancaria
- 2.5 Calidad Total: Retos y Perspectivas para la Banca -  
Privatizada
- 2.5.1 Las Reformas Financieras
- 2.5.2 Las Fusiones Financieras ¿Qué Implican?
- III.- ~~APLICACION DE CALIDAD TOTAL EN~~ UNA EMPRESA DE -  
SERVICIO
- 3.1 Estructura de un Area de Servicio Bancario

3.1.1 Tipos de Banca

3.2 Aplicación del Programa "Con Consciencia de Calidad"  
(CCC)

3.2.1 Organización y Funcionamiento

3.2.2 Procedimiento del Programa (CCC)

IV.- CASO PRACTICO

4.1 Descripción de la Empresa

4.2 Proceso de Investigación

4.2.1 Objetivo

4.2.2 Hipótesis

4.3 Procedimiento

4.4 Interpretación de Datos

4.5 Resultados

- CONCLUSIONES
- ~~CITAS BIBLIOGRAFICAS~~
- BIBLIOGRAFIA

O B J E T I V O

Determinar los mecanismos que se emplean en una Institución Bancaria para desarrollar la calidad total en la prestación de servicios, así como su liderazgo en la penetración del mercado crediticio y la capacitación de sus Recursos Humanos.

Cuáles son los procesos y/o sistemas que se aplican -- para el mejoramiento de la calidad y su enfoque hacia el -- cliente.

Qué tipos de lineamientos o políticas se siguen en el control de calidad y la relación autoridad-empleados en cuanto a su satisfacción y desempeño.

## I N T R O D U C C I O N

El reto que van a enfrentar las empresas, trátese de producción, distribución, servicios y financieros, va a ser el reto de la calidad competitiva a nivel global. El principal detonador de los cambios económicos es el Tratado de Libre comercio, afectado por la dinámica del capital mundial -- (FMI, BM) que impone un nuevo orden en el ámbito financiero.

En este contexto, las instituciones bancarias mexicanas han tenido una importante función en el proceso de estabilización y crecimiento económico que se está registrando en el país. Además, las iniciativas de ley enviadas por el ejecutivo al Congreso de la Unión, para modificar el art. 27, 28 y 123 constitucional,<sup>501</sup> con el fin ampliar la participación de -- los sectores privado y social en la propiedad de las Instituciones de banca múltiple, y para reformar algunas leyes en materia financiera. Asimismo, las negociaciones que en materia comercial y financiera -- están discutiendo, los gobiernos de -- México, Estados Unidos y Canadá, tendientes a suscribir un -- "Tratado de Libre Comercio" (TLC), son algunos de los cambios de orden internacional que están afectando la conformación de estas tres economías de fin de siglo.

Por otra parte, la empresa moderna está sufriendo una serie de transformaciones en sus estructuras y sistemas de -- administración, donde la "Calidad Total" o "Calidad Integra--

-da" está jugando un papel determinante para el buen funcionamiento de estas.

Por ello, la nueva concepción sobre "cultura de calidad" se está aplicando a nivel de empresas productivas, de servicios y financieros, ya que esta incide de manera preponderante en la modernización del trabajo y la actividad nacional del país. Por tanto, el desarrollar un programa de "Calidad Total" (C.T.) va a ser un factor que repercutirá en el desarrollo de toda empresa.

Así, hablar de Calidad Total significa implantar tipos de sistemas (Justo a tiempo, Cero Defectos, Conciencia de Calidad, etc) de tal modo que implique: cómo lograr mayor eficiencia y productividad; cómo lograr mayor calidad y mejoramiento de los servicios cómo ser más competitivos a nivel nacional como internacional; como asegurar calidad con enfoque hacia el cliente.

Hablar de Calidad Total implica la forma como la alta dirección influencia - su liderazgo a su personal; la forma como se mejora los recursos humanos; lograr excelencia al cumplimiento de los fines organizacionales; la manera de cómo se asesora y se da atención al cliente, etc.

Por lo tanto, Calidad Total ya no sólo es aplicable al sector productivo, sino también al sector financiero y de servicios (Gigante, American Express, Dupont, etc.). De ahí la importancia de implantar Calidad Total a nivel de toda la organización o un sistema de Calidad Integrada de Gestión (Ishikawa).

## I. CONCEPTOS BASICOS SOBRE CALIDAD

### 1.1 Concepto Tradicional y Moderno de Calidad.

De acuerdo con el enfoque tradicional, se ha considerado que para obtener buena calidad sólo era necesario emplear ciertos métodos que satisficieran a la empresa a través de la planeación, organización, dirección y control, en áreas de importancia sin tomar en cuenta la satisfacción del cliente. - Además, las empresas tradicionales han seguido aplicando los procedimientos más comunes sin darle importancia al mejoramiento de calidad a todo nivel de la empresa y con su exterior.

En este sentido, las empresas tradicionales han pensado que para lograr la calidad de un servicio o producto sólo es necesario reducir los errores o defectos sin evitarlos, lo cual ha traído como consecuencia el aumento de sus costos, e invertir mayor tiempo, además de no cumplir con los requerimientos y necesidades del cliente.

Por eso debemos entender el significado de calidad: -- "calidad del servicio en su sentido más estrecho y en su interpretación más amplia calidad significa, calidad del trabajo" (1).

En cambio, el enfoque moderno ha tomado en consideración que la verificación previa de los productos o servicios,

debe efectuarse desde el inicio mismo del proceso, es decir, a "priori". Dentro del concepto moderno de "calidad" se destacan tres elementos básicos:

- 1) "La calidad es relativa y surge de la comparación con los mejores".
- 2) "La calidad no la define el productor ni las normas, la define el cliente".
- 3) "La calidad que perdura, es la que se logra gracias a valores, organización y sistemas que la propician y no es producto de circunstancias afortunadas o de esfuerzos aislados". (2)

En la empresa moderna, lo que cuesta dinero es la no - calidad de las cosas. Es decir, todas las acciones que implican no efectuar el trabajo bien desde la primera vez; y hacer lo inverso se traducirá, en un beneficio mayor para la empresa; hacer calidad significa generar utilidad en un determinado período de tiempo, pero también se permite mejorar la calidad del servicio a los clientes reales y potenciales. Así, el mejoramiento en la calidad de un sistema o proceso empleado - se llevaría a cabo mediante la optimización del proceso actual y una efectiva capacitación-conscientización de los recursos humanos, en toda la organización.

## 1.2. ANALISIS DEL COSTO DE LA CALIDAD.

El costo ha sido uno de los elementos principales en -



la actualidad, en la obtención de la utilidad. Es importante hacer un análisis sobre éste, ya que permitiría a las empresas entrar a un mercado competitivo, y ser competitivo a nivel interno como externo.

Si anteriormente el costo estaba determinado por el precio más la utilidad, ahora se dice que la "función del precio" ya sea de un producto o servicio, se da con base al costo de ese bien o servicio, para determinar la utilidad.

De esta manera, los costos constituyen una base fundamental para la determinación y planeación de las utilidades; para el control de la operación y una oportuna toma de decisiones de la empresa. Por consiguiente, si se tomara en cuenta implementar un sistema o programa sobre "costos de calidad", la empresa vería incrementar sus utilidades y ya no se preocuparía de sólo considerar el "costo de venta" del bien o servicio que preste, sino atender también otros tipos de costos:

- "El costo de prevención": Sirve para evitar fallas y errores constantes.
- "Costo de evaluación de inspección": Nos ayuda a determinar un mejor control sobre la satisfacción del cliente.
- "El costo de fallas internas y externas": Dependiendo del bien o servicio que se preste.
- "El costo de oportunidad perdida": Sobre la utilidad y beneficio para la empresa, pero que incide en el cliente. (3)

- REHACER TAREAS
- REHACER SERVICIOS
- ATENDER QUEJAS, RECLAMACIONES
- PERSEGUIR CUENTAS MOROSAS

COSTO DE LA  
NO CALIDAD †

† LA REDUCCION DE ES-  
TOS COSTOS SE LOGRA  
RA A TRAVES DE LA -  
CONSCIENCIA DE CA--  
LIDAD QUE SE VAYA -  
ADQUIRIENDO.

COSTO DE  
CALIDAD

- \* ANALISIS
  - \* INSPECCIONES
  - \* AUDITORIAS
  - \* CORRECTIVAS
- VERIFICACION

COSTOS PARA  
ASEGURAR LA  
CALIDAD

- \*\* PLANEACION
  - \*\* ENTRENAMIENTO
  - \*\* EVALUACION DE CALIDAD
  - \*\* PRUEBAS DE EQUIPOS
  - \*\* AUDITORIAS PREVENTIVAS
- PREVENTIVOS

OTROS  
COSTOS

\*\*\* CUADRO COMPARATIVO DEL ANALISIS DE COSTOS

Por lo tanto, es pertinente hacer un análisis sobre -- los "costos de calidad" en su totalidad y no abarcar sólo - unos cuantos, que incidirían en el margen de ganancia y por ende, perder competitividad (por parte de la empresa).

Así, "el tener costos de calidad de 3 a 4 por ciento, con respecto al costo total es un indicador universalmente aceptado hoy en día en la empresa competitiva internacio- - nal". (4)

### 1.3 FACTORES QUE INCIDEN EN LA VALORACION DE LA CALIDAD

Para que exista una valoración de la calidad de servi- cio dentro de toda empresa u organización, es necesario que se tome en cuenta la idea de cómo contribuir al mejoramien- to y desarrollo tanto de la empresa como a nivel individual a fin de crear las condiciones ambientales y que sean agra- dables para el trabajador: que se sienta que haya justicia, libertad para ejercer la capacidad de innovación, acepta- - ción de aportación de ideas en el mejormaiento de un proce- so o sistema, que las políticas estén bien establecidas, -- etc.

De esta manera, hay que analizar qué es lo que busca - el individuo o trabajador dentro de la empresa y qué es lo que espera de ésta. Así, algunos factores que debe tomar en cuenta la empresa y que afectan para el mejoramiento de la calidad son:

- El autodesarrollo (ver la escala de necesidades del trabajador).
- La capacitación constante, de acuerdo con los cambios en el entorno, a fin de adaptar al trabajador a los nuevos sistemas que se adopten.
- Ambiente de trabajo (relación Jefe-empleados).
- Participación de grupo (liderazgo).
- Reconocimiento al desempeño (eficiencia en la calidad).

Tomando en cuenta lo anterior, se podría obtener una mayor participación e interacción con la alta gerencia por parte de los empleados y lograr el mejoramiento de la calidad del servicio. Además, se evitaría reducir los costos de verificación, costos por los errores internos y costos por prevención, de una mala calidad.

#### 1.4 PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA.

Sabemos que la productividad de un bien o servicios se da en base a la eficiencia. Sin embargo, existen otros factores que afectan de manera directa a la productividad tales como la "calidad de los insumos", "capacidad de producción" de las máquinas, "especialidad" de la mano de obra, la "motivación", "efectividad" de la alta gerencia en el desarrollo de la calidad.

Así, podemos decir que "la productividad no es una medida de la producción o de un estandar establecido, sino la -

combinación correcta de los recursos empleados" (5), para la obtención del resultado esperado:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción}}{\text{Insumos}} = \frac{\text{Resultado logrado}}{\text{Recursos empleados}}$$

En cuanto a la eficiencia, como un instrumento para la obtención de una excelente calidad, se debe de tomar en cuenta la manera como se estimula al personal de la empresa a través de recompensas, reconocimientos, ascensos, capacitación, etc., para que coadyuven así al sostenimiento y desarrollo de la calidad en forma integral, activa y voluntaria.

De este modo, la empresa podría lograr la satisfacción del cliente y por otro lado, ahorrar esfuerzos, errores, abatir costos, etc., mediante la aplicación correcta de los recursos e insumos empleados, medio indispensable para la obtención de una alta calidad en el servicio que se presta.

Así, el efectivo desarrollo de la productividad y eficiencia, son 2 instrumentos importantes que toda empresa debe considerar hoy en día; también, es parte activa para el desarrollo de programas de calidad total que se lleven a todas las esferas y ámbitos de la empresa actual.

$$\frac{\text{Productividad}}{\text{EFICIENCIA}} = \frac{\text{RESULTADO TOTAL LOGRADO}}{\text{RECURSOS TOTALES EMPLEADOS}} = \text{CALIDAD TOTAL}$$

## 1.5 CIRCULOS DE CALIDAD

Se describe a los círculos de calidad como un pequeño grupo de personas que se reúnen a nivel directivo y gerencial en forma voluntaria y periódica para detectar, analizar y buscar soluciones a los problemas que suscitan en su área de trabajo. Con ésto, se pretende incrementar la productividad del factor humano y desarrollar la consciencia sobre la calidad, del servicio o producto, que deben tener los empleados o trabajadores. Además confrontación interactiva de los grupos en cuanto a problemas en el lugar de trabajo, ideas, conocimientos, posibles soluciones, resultados, etc., permitiría desa-rrollar una mejora en la calidad del trabajo y lograr una mejora en las utilidades de la empresa y del individuo.

De ahí que los principios de los círculos de control - de calidad este basado en el bienestar de la empresa, así como estimular un desarrollo pleno de las facultades de la capacidad humana, del cómo estimular los valores, el respeto, la armonía, la cooperación, la capacitación, etc. del individuo.

### OBJETIVOS DE LOS CIRCULOS DE CONTROL DE CALIDAD (CCC)

Los objetivos principales de los círculos de control - de calidad son: garantizar la mayor calidad y satisfacción -- plena del cliente, sobre el servicio que se preste; lograr -- una mayor productividad, optimizando los costos de los recur-

tos materiales y humanos, así como implementar y desarrollar nuevas técnicas; mejorar la relación de comunicación gerencia/trabajador.

Por ende, decimos que la calidad del bien o servicio, depende de la calidad de quien lo produzca.

#### 1.6. EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD (CTC)

Se ha considerado al control total de calidad como -- "un sistema integrado de esfuerzos en el "desarrollo", "mantenimiento" y "mejoramiento de la calidad" en conjunto, "por -- los diversos grupos en una organización" -- según idea de Armand Feigenbaum. (7)

Sin embargo, al modo japonés se determina como "control de calidad en toda la empresa" ya que incluye la participación a nivel individual, en cada división, en el estudio, -- práctica y participación en el control de calidad, y ya no -- sólo a los directores o gerentes sino, además, a "los subcontratistas, a los sistemas de distribución y a las compañías -- filiales". (8). Es decir, ya no se toma en cuenta el asegurar la calidad sólo a nivel interno sino también externo.

Al control total de calidad también se le denomina -- "control de calidad integrado" porque se considera la esencia

de los costos, la cantidad producida o vendida, la importancia con los proveedores en la entrega y recepción de servicios, etc., con el fin de asegurar la "calidad de los servicios prestados" (garantía de calidad").

De ahí, que al modo de Ishikawa, el control total de calidad es o signifique "planear, hacer, verificar, actuar", etc., en toda la integración de la empresa. (9)



## II IMPACTO DE LA CALIDAD TOTAL EN EL SISTEMA BANCARIO

### 2.1 ANTECEDENTES: LA BANCA EN LOS 80's.

El sistema financiero en el que se encontraba inmerso México dentro de la dinámica del capitalismo mundial, se había caracterizado por un mercado de libre competencia entre grupos o bloques financieros nacionales. Sin embargo, con la apertura del tratado de libre comercio (TLC) se empieza a expandir la competencia entre grupos financieros del extranjero y nacionales.

Bajo este contexto, la banca ha experimentado cambios en su infraestructura y/o estructura. Es decir, ha cambiado de una banca "especializada" (depósitos y ahorros) a una "banca múltiple", y de ésta a una nueva llamada "banca universal".

Así, la banca en los años 80's se había visto afectada por diversos problemas, tales como un crecimiento lento del producto interno bruto, escases de capital externo, alta tasa de interés, fuga de capitales al exterior, crecimiento de la deuda, etc., lo que se tradujo en una crisis de la política-económica para el país, lo cual afectó la "liquidez" de los bancos.

Esto trajo que, posteriormente, se dieran cambios en el sistema financiero mexicano: las casas de "bolsa" crecieron; se desarrolló el "mercado de dinero" con títulos del go

bierno (bondes) se establecen las "cuentas maestras", las -- "tarjetas asociadas", (sociedades de inversión), la "mesa de dinero"\* , etc. Estos a fin de que se pudiera competir con el mercado bursatil ya que las tasas de interés ahí eran más altas (tasas libres), lo cual se traducía en un decremento para la "intermediación bancaria-institucional". Por otro lado, la aplicación de la "liquidez bancaria" fue un factor favorable para el sector privado en el acceso al crédito , ya que el -- costo del dinero era muy elevado y la canalización del "crédito directo" con depósito obligatorio era para el sector públi - co\*.

De esta manera, los límites del crédito para el sector privado y social, las tasas de interés controladas y el rígido control legal, desvió a la banca de su función y misión.

Lo anterior ocasionó que se descuidara y financiara a la agricultura y el sector social de vivienda, por lo que -- las empresas ~~buscaron~~ -- otras fuentes para su financiamiento, tales como: créditos de proveedores, interpresarial y obligaciones y papel comercial, aunque de manera limita- - da. (10)

También trajo como consecuencia que, para 1988, se diera autorización a los bancos para operar con "tasas y plazos libres", con casi un 70% de su captación total. Sin embargo, para 1989 se da otro cambio y se sustituye el "encaje legal"

\* V. Anexos.

MERCADO DE CAPITALLES	VENTA VARIABLE - INDS., COM., SERV. Y SEG. - CASAS DE BOLSA - CAPS. RENTA FIJA • SOC. DE INVERSION • CUENTA MAESTRA • PETROBONOS • OBLIGACIONES • BIB'S • BORES • DDO • CERT. PART. INMOBILIARIAS
-----------------------	--

MERCADO DE DINERO	CERTIFICADOS DE LA TESORERIA DE LA FEDERACION PAGARE DE LA TESORERIA DE LA FEDERACION BONOS DE DESARROLLO PAPEL COMERCIAL ACEPTACION BANCARIAS PAGARE CON RENDIMIENTOS LIQUIDABLES AL VENCIMIENTO BONOS DE LA TESORERIA DE LA FEDERACION BONOS AJUSTABLES DEL GOBIERNO FEDERAL
-------------------	---

MERCADO DE METALES	- CEPLATAS
--------------------	------------

MERCADO DE VALORES

FUENTE: EL MERCADO DE VALORES No. 19, OCT. 1-90.

FINANCIAMIENTO OTORGADO POR LA BANCA COMERCIAL, 1986-1990

(PORCENTAJES DE PARTICIPACION EN EL PIB)

CARTERA DE VALORES

AÑO	SECTOR FINANCIERO	SECTOR PUBLICO	SECTOR PRIVADO	SECTOR EXTERNO	VALORES NO SECTORIALES	TOTAL
1986	0.0	4.5	0.1	0.2	0.6	5.4
1987	0.1	4.7	0.2	0.2	0.6	5.8
1988	0.0	5.1	0.1	0.1	0.8	6.1
1989	0.1	5.6	0.2	0.1	1.0	7.0
1990	0.2	5.1	0.3	0.2	0.8	6.6

CARTERA DE CREDITOS

AÑO	SECTOR FINANCIERO	SECTOR PUBLICO	SECTOR PRIVADO	SECTOR EXTERNO	VALORES NO SECTORIALES	TOTAL
1986	1.5	13.0	10.7	1.4	0.0	26.6
1987	1.7	12.1	11.2	2.2	0.1	27.2
1988	0.7	4.7	10.1	0.7	0.0	16.2
1989	0.5	3.2	16.2	0.6	0.0	20.6
1990	0.8	2.6	19.7	0.6	0.1	23.8

AÑO	TOTAL DE FINANCIAMIENTO
1986	32.0
1987	33.0
1988	22.3
1989	27.6
1990	30.3

FINANCIEROS Y MONETARIOS

CAPTACION

BILLONES DE PESOS	1989	1990	OCT. 1991	VAR. %
Captación integral de recursos (I+II)	165.3	242.6	296.9	22.4
* Capta. por banca múltiple	131.1	192.9	227.6	18.0
A) Por ventanilla	36.7	53.9	114.3	114.0
B) Por mercado de dinero	33.5	51.1	66.0	29.2
C) Fideicomisos de inversión	49.7	70.0	17.5	-75.0
- CUENTA MAESTRA -	27.4	50.4	4.1	-86.5
Personas Físicas	26.0	28.9	3.6	-87.5
Personas morales	1.2	1.5	0.5	-66.7
Otros	22.5	39.6	13.4	-66.2
Soc. de Inversión	11.2	18.4	29.8	62.0
II Capta por otros intermedios.	34.2	49.7	69.3	39.4

FUENTE:

- 1er. Cuadro M.V. N. 16, Ag.-15-91
- 2do. Cuadro, P. 8A, 13-Dic-91 (FIN.)

por un "coeficiente de liquidez" de un 30% (para marzo) y luego por el de un 25% de dicho coeficiente (para septiembre): - "con esto se sustituyen las operaciones reguladas hacia una - operación de "mercado abierto" o "liberalizado". (11)

A pesar de todos los cambios habidos en el sector financiero, se había puesto mayor énfasis en la obtención de recursos y utilidades que en la importancia de la calidad del servicio, la eficiencia de sus recursos humanos y la atención con enfoque al cliente. Por tal motivo, ahora con la apertura del tratado de libre comercio (TLC), el sector financiero tiene que poner mayor relevancia y atención a varios puntos: "calidad", "productividad", "eficiencia" y "competitividad" de sus servicios, con enfoque hacia el cliente.

Por otro lado, la manera como se modernice la empresa en su estructura (desregulación, nueva tecnología, globalización de su mercado, tasas de interés atractivas), va a ser -- factor clave para su desarrollo y competitividad. Sin embargo, si no se realiza con "calidad", mejoramiento y desarrollo de la misma, en una palabra, con "calidad integral" o "calidad total" a nivel de toda la organización, se tenderá hacia un fracaso rotundo: de ahí la importancia de lograr "Calidad Total", en toda la empresa.

## 2.2 EL PROCESO DE TRANSICION BANCARIA

El proceso de transición que actualmente está viviendo la banca mexicana, se debe a los cambios estructurales en política-económica y de modernización del Estado, para definir y redefinir los nuevos cambios del sector financiero y el papel que ha de jugar ante la apertura financiera ó económica, de una banca nacional hacia una banca reprivatizada, con miras a su "internacionalización".

De esta manera, el dinamismo que está teniendo la banca es importante, pues se ha pasando de una etapa "tradicional" con funciones de captación de ahorros, cheques o pagarés, hacia una banca múltiple - ~~banca de depósito, financiera e hipotecaria~~ (12) -, para terminar ahora en una de tipo "universal", también con la intervención de los grupos financieros.

Así, los nuevos cambios en política financiera están dados por la eliminación de "barreras arancelarias", bajar -- las tasas de interés o "eliminar" controles de éstas y quitar el "coeficiente de liquidez". Esto con la finalidad de enfrentar los nuevos retos ante los cambios de la apertura económica, tales como: la "internacionalización y globalización de los mercados" financieros, el desarrollo de "innovación tecnológica" y el proceso de "desregulación bancaria". (13)

Bajo este rubro, los bancos se están constituyendo con los grupos financieros para formar otras filiales modernas en ingeniería financiera, arrendamiento, almacenamiento y factoring", dejando atrás el mercado bancario tradicional por uno de capitales internacionales. Así, el proceso de transición de banca múltiple hacia banca "universal" es la nueva modalidad de la estructura financiera que está dada por:

- Grupos integrados por casas de bolsa.
- Grupos integrados por bancos, "vía grupos financieros"
- Un banco, donde los propietarios forman un grupo, para adquirir o crear una casa de bolsa.

Sin embargo, la participación de estos últimos se ha visto limitada, debido a que no hay operación total sobre los "seguros". A pesar de todo, ésta conjugación de "grupos financieros-casa de bolsa", podría ser un instrumento poderoso dentro de la "ingeniería financiera"<sup>(14)</sup>.

Por otro lado, si no hay una integración homogénea de estos grupos, se estará propenso a tener "crisis financiera", por lo cual se debe lograr un balance integral entre las instituciones financieras con las empresas productivas y/o de servicios. Por lo tanto, se requiere también que exista una integración entre el liderazgo y el grupo de control (controladora) para facilitar su acción de los grupos financieros, así como sus culturas diferentes o rasgos característicos y -



los diferentes enfoques estratégicos que posean, tanto a nivel nacional como internaional, en la formación de los nuevos grupos financieros.

De esta manera, la conformación de la banca universal en el proceso de transición, va a jugar un papel importante en la economía de mercado ante la apertura económica, ya que los cambios en la estructura del sistema bancarios implica -- adaptarse al nuevo ordenamiento global. Es decir, la competencia internacional de mercados con su globalización, el desarrollo de nueva tecnología y el proceso de desregulación van a marcar la pauta, los retos y futuros de la banca mexicana y su especialización total en los servicios.

### 2.3 T.L.C. Y EFECTOS EN EL SISTEMA BANCARIO Y FINANCIERO.

La actual estrategia de desarrollo del país, se sustenta en un proceso de apertura de la economía, que inició en -- 1983, efectuándose en un ambiente internacional más dinámico (caracterizado por la formación de bloques económico-comerciales), en los cuales se liberalizan los flujos comerciales y de servicios; repercutiendo en una mayor movilización de los recursos financieros y de capitales.

En lo particular, nuestro país está negociando un tratado de libre comercio (TLC) con los Estados Unidos de Norteamérica y Canadá, para formar próximamente lo que se denomina

rá "la región de norteamérica", que contará con un mercado potencial de 360 millones de consumidores y será el más grande del mundo.

Por otra parte, existen 4 aspectos primordiales que se deben considerar ante la próxima firma del (TLC), que serían:

a) Lo que previsiblemente solicitarán las contrapartes y establecer para nuestro caso, algunas condicionantes que garanticen que el proyecto como nación se defenderá primero; antes que cualquier otra circunstancia.

b) Determinar con claridad lo que los otros socios esperan del proceso de negociación y viceversa.

c) Que exista un consenso general de cada sector que negocia, en lo referente a objetivos, planes, metas, plazos, etc. Es decir, saber con la mayor exactitud aquellos términos en los que podemos ceder y conocer con veracidad aquellos que podríamos obtener de nuestros socios.

d) Y en función de lo anterior, lo que serían las fases ideales de la apertura y la estrategia a seguir en cada sector, con el conocimiento de que se está negociando el futuro del país.

Por otro lado, los Estados Unidos en la actualidad están representando el proceso de globalización capitalista en

América, medido por su potencial económico que conocemos a nivel mundial, así como su capacidad de penetración política e ideológica en todos los países. Pero, para darnos una idea -- del papel protagónico que juega este país, hay que considerar la asimetría de las economías que firmarán el TLC, medida -- por la relación de sus sistemas financieros de Estados Unidos, Canadá y México, que tienen una magnitud del total de activos financieros "que representa el 85,14 y 1% respectivamente" (15)

Lo anterior nos proporciona una visión general de la -- improtancia que para México representa el negociar con mayor intensidad con su socio más grande y vecino principal.

### 2.3.1. LA EXPERIENCIA DE E.U Y CANADA EN EL T.L.C.

En el proceso de negociación con Canadá, los Estados -- unidos demostraron un fuerte carácter "proteccionista" e in-- cluso, no cuentan todavía con un perfil claro de lo que va a ser su nuevo sistema financiero, lo que indica que los legis-- ladores norteamericanos todavía no se ponen de acuerdo a cer-- ca del sistema que van a negociar.

También, en la negociación final con aquel país, los -- E.U. principalmente obtuvieron:

- 1) "Aceptación en principio de trato nacional"

Aquí, Canadá otorgó acceso pleno a un mercado nacional

más abierto, donde se practica la función de banca universal; desafortunadamente la otra parte ofreció un acceso restringido, debido a la fuerte regulación que existe a nivel estatal y federal.

Nuestro país debería solicitar una "reciprocidad especial", en donde se tome en cuenta el grado de desarrollo obtenido, es decir, "si se permite entrar a competidores del exterior, se debe exigir que nuestras instituciones hagan lo propio en el exterior".

2) "Cancelación del tope máximo del 25% para realizar inversión extranjera en un banco".

3) "Eliminación del tope máximo del 10% en inversión - de una persona física o moral".(16)

Para nuestro caso, el suprimir este tope -y de acuerdo con la ley de agrupaciones financieras-, significaría permitir el control mayoritario por parte de extranjeros en un banco.

Asimismo, debe esperarse para que se consolide el sistema y concluya el proceso de privatización de los bancos.

Así, los E.U., otorgaron la expectativa o promesa de - que si se modifica la nueva legislación, se obtendría un acceso más libre que superará las barreras y ordenamientos exis--

tentes entre los estados, la banca comercial y la de inversión (lo que haría que la deuda del Canadá se operara con mayor fluidez y eficiencia en los mercados financieros de ese país). Entonces, si no se efectúa un proceso de desregulación prudente de la economía, la desigualdad de concesiones en un tratado, es muy grande y genera graves problemas económicos.

Sin embargo, los E.U., tienen problemas estructurales en su sistema financiero. Por un lado, los grandes bancos enfrentan serios problemas de exceso de costos, cartera débil y bajas utilidades, también bancos menores realizan complejos procesos de fusión y la crisis por la que atraviesan las sociedades de ahorro, como resultado de la recesión económica de ese país. Además, la existencia de una serie de barreras a nivel estatal, algunas se rigen por la ley Mcfadden, en donde por ejemplo "cada estado esta facultado para regular legalmente el establecimiento y operación de sucursales de bancos cuya oficina matriz se encuentre en otro estado". En lo concerniente a instituciones especializadas que se rigen de manera general por la ley Glass-Steagall; aquí, "los bancos comerciales quedan imposibilitados para realizar operaciones de corretaje con instrumentos del mercado de valores". (17)

Hay que aclarar también, que en caso de que nuestro país negocie condiciones similares, se estaría corriendo el riesgo de ceder una parte del sistema financiero, o como señala un funcionario privado: "estaríamos entregando una porción

del pastel, sin aún estar sentados en la mesa". (18)

### 2.3.2 EFECTOS EN EL SISTEMA MEXICANO.

El proceso de internacionalización de los servicios -- financieros y la apertura del sistema financiero mexicano, -- son 2 procesos que se sustentan en una mayor eficiencia de -- nuestra economía a escala mundial, que permiten señalar algunos cambios inmediatos y a mediano plazo que se darán en el - país, como resultado del proceso de modernización económica - tales como:

- Obligar a la banca privatizada, a apresurar su com-- petitividad en el exterior. "Si a fines de 1982 se tenían 38 oficinas para cubrir 11 mercados, actualmente se cuenta con - 47 sucursales, agencias y oficinas de representación en 18 -- mercados". (19)

- En lugar de tener oficinas con numeroso personal y - reglas de operación poco claras, se debería reorientar al personal hacia el área de negocios específicos a la prestación - de servicios especializados, ya que esto permitirá su posicionamiento en un mercado central, regional, etc, que podría asegurar la existencia de bancos muy pequeños ante la llegada de la banca externa.

- Estimular la inversión externa en el mercado de valores, que ya se está dando con éxito e incluso esta superado -

ampliamente a la inversión directa en empresas del país. También una efectiva vigilancia y control de estas; para evitar que violen constantemente las regulaciones ya establecidas y a aquellas que se modifiquen próximamente.

- Debe orientarse la banca extranjera hacia la actividad corporativa. La experiencia canadiense y española demostró que a ésta le interesa básicamente "proporcionar servicios integrales a empresas transnacionales; así como manejar los grandes capitales nacionales o grandes empresas en sus necesidades de financiamiento". (20)

- Reducir márgenes de operación en el corto plazo. Que permitirían otorgar crédito más barato y a un mayor plazo para que las empresas del país puedan competir en el exterior.

- En la década pasada, el mantener "un sistema concentrado", logró que las 3 instituciones más grandes del país, se poseccionaran de más de 2/3 partes del mercado total; lo --cual desalentó la competencia interna. Con el nuevo papel de la banca, los 18 bancos que existen actualmente, se deben complementar (fusionar, quiebra, liquidación, etc.), con las 25 casas de bolsa y empresas, para conformar agrupaciones que --cuenten con posibilidades de competir eficazmente.

- La participación del sector de banca especializada de los E.U., incidirá de manera determinante en "la creación de corredores bancarios que se ubiquen en la frontera norte - del país". (21)

Por lo que respecta a los bancos intermedios, es decir, -aquellos que por su tamaño no cubren el territorio nacional ni tampoco son regionales-, serían los que más resentirían el impacto de la apertura financiera, ya que manejan costos de operación muy elevados, no ofrecen servicios de calidad ni -- instrumentos financieros a su clientela y en general; no cuentan con una rentabilidad ni liquidez aceptable.\*

En este contexto, hay que reconocer que la competencia externa en éste ámbito es mayor de lo que se piensa. Y si los banqueros nacionales no quieren convertirse en representantes de la banca externa; deben de preocuparse por ser "más competitivos" en el ámbito nacional y extranjero.

#### 2.4 CALIDAD TOTAL Y MODERNIZACION BANCARIA

Los problemas que ha tenido la banca :son su bajo rendimiento, déficit en captación, carteras vencidas, etc., lo - que se tradujo en operaciones de "mala calidad" ineficiencia, improductividad y, por tanto, no competitividad financiera.

Ahora, con la apertura del tratado de libre comercio y los cambios en políticas económica, los bancos tendrán que mejorar su calidad en el servicio, atención al cliente, satis--facción, una agresiva competitividad y desarrollar nuevas - - innovaciones procesos y estrategias que le permitan sobresa--lir en el mercado financiero. Es decir, tendrán que reformar toda su organización para lograr un mejoramiento y continui-



INDICADORES DE RENTABILIDAD DE LA BANCA

(En miles de millones, hasta julio de 1991)

BANCOS	UTILIDADES	RESULTADOS OPERATIVOS	INTERESES COBRADOS	INTERESES PAGADOS
BANAMEX	737	725	6,392	5,304
BANCOMER	596	490	6,071	5,446
SERFIN	264	24	4,345	4,479
COMERMEX	112	13	1,491	1,414
INTERNAL.	33	16	2,252	1,082
SOMEX	86	59	115	825
ATLANTICO	21	.6	602	638
MERCANTIL	41	33	510	492
CONFIA	63	.90	612	490
CREMI	31	.10	918	507
BANORIE	11	9	129	99

FUENTE: EL FINANCIERO. 1<sup>a</sup> de Octubre de 1991.

dad de calidad de su servicio a nivel de toda la empresa: lograr calidad total, para su modernización

De acuerdo con la Ley de Banca y Crédito y Ley de Agrupaciones Financiera, y la Ley del mercado de Valores, los bancos se tienen que modernizar en sus "operaciones de intermediarios" y restablecer el régimen de "propiedad mixta" y - - crear nuevos grupos financieros y comerciales, a fin de que - se tenga competitividad de inversión con los grupos extranjeros.

De ahí que se hallan establecido ciertos elementos - - principios para lograr una mayor calidad, tales como:

- Reformar el marco jurídico para dar seguridad.
- Evitar duplicidad de funciones.
- Lograr competitividad productiva -como "economías de escala" en un mercado fuerte, ya que la economía del sector financiero internacional "tiende a la globalización de los - servicios caracterizados por la libre movilidad de capitales" (22)

Con lo anterior se pretende hacer frente a los grupos financieros quienes poseen ya experiencia internacional sobre expansión de mercados financieros, poseen alta tecnología, -- operan con tasas de interés bajas, y tipos de cambios "volátiles".

Por lo tanto, las estrategias y procedimientos que se sigan en cada empresa o grupo financiero, van a ser vitales - para su supervivencia. ¿Cómo captar el mayor número de recursos? ¿Cómo mejorar y ser eficientes en el servicio para atender a ahorradores e inversionistas? ¿Cómo lograr optimizar -- los recursos? ¿Cómo se podría desplazar a los competidores y posesionarse del mercado financiero?

Una de las alternativas es aplicando "Calidad Total" a sus servicios: atención con calidad, ofrecer mayores rendimientos, innovar servicios o cambiar programas de apoyo, capacitando a sus trabajadores -de acuerdo con los cambios tecnológicos - para crear conciencia de calidad (rapidez, confianza, atención personal, etc., todo enfocado al cliente).

Así, de acuerdo con el proceso de desincorporación bancaria, se han destacado varios puntos para modernizar la banca:

- Conformar un sistema financieros más eficiente y competitivo.
- Garantizar una participación diversificada y plural en el capital, con el objeto de alentar la inversión en el sector productivo.
- Lograr la conformación de un sistema financiero balanceado "con capitalización rentable", etc.

## 2.5 CALIDAD TOTAL: RETOS Y PERSPECTIVAS PARA LA BANCA PRIVATIZADA

### 2.5.1 LAS REFORMAS FINANCIERAS.

De acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo, la Política económica del gobierno de Carlos Salinas de Gortari pretende alcanzar un crecimiento sostenido del 6% en materia económica, así como bajar la inflación en un 5% al nivel internacional para 1994.<sup>(23)</sup>

Así, los principales objetivos que se persiguen para lograr un desarrollo productivo y competitivo, es mejorar la calidad del trabajo y de los servicios integrales, con enfoque al cliente, que la institución financiera presta para:

- Que se logre una mayor captación del ahorro.
- Que se realice con eficiencia la canalización de los recursos que se obtengan.
- Que se destine o distribuya eficazmente los recursos financieros a "proyectos productivos"
- Que se fomente el comercio con el exterior a fin de alentar la inversión extranjera.

De esta forma, se pretende modernizar las actividades del sector bancario para que se realice una mayor competitividad, tanto a nivel nacional como internacional, así como asegurar su capitalización de recursos mediante una amplia in-

intermediación de los grupos financieros.

Por lo tanto, se ha modificado la legislación en materia financiera para que los grupos financieros se adecuen a los cambios y enfrenten los retos de la apertura económica. Estos cambios están enfocados a: que los grupos corporativos tengan autosuficiencia; que se ofrezca una calidad integral a los clientes o consumidores; que la "controladora" se haga responsable de sus empresas y que posea un 51% de cada institución.

Así, por ejemplo, se menciona que, de acuerdo con la ley de Agrupaciones Financieras, los grupos pueden estar integrados por "una sociedad controladora" y por tres intermediarios financieros de los siguientes:

- Un banco comercial
- Una casa de bolsa
- Una afianzadora
- Una arrendadora
- Una compañía de seguros
- Una sociedad de inversión.

Con lo anterior se pretende que "se superen las barreras tradicionales" que obstaculizan a los "intermediarios financieros"; que se de una "integración y globalización de la actividad financiera" para aprovechar las "economías de esca-

la y ofrecer servicios con un máximo de eficiencia", a fin de que se logre calidad total (CT) en la empresa. (24)

## 2.5.2 LAS FUSIONES FINANCIERAS ¿QUE IMPLICAN?

Uno de los principales retos que tienen los grupos financieros, ante el proceso de apertura de la economía, nos -- permite conocer la manera de cómo se van a constituir y saber su función real como agentes de cambio, *en el proceso de fusiones.*

Como se sabe, el proceso de fusiones se ha transformado de manera radical en la pasada década, pues de 60 instituciones que había, en la actualidad funcionan 18 --que se están concentrando junto con las casas de bolsa y empresas--, para -- formar conglomerados financieros integrados, capaces de compe tir dentro del nuevo esquema del sector financiero. (25)

Así, se ha permitido que se concentren nuevos grupos -- financieros, conformando filiales como las de "Ingeniería financiera, arrendadoras, factoraje y almacenaje", también grupos de ahorro, cajeros digitales, etc.

Por su parte, las casas de bolsa también se han rees-- tructurado, constituyendo grupos fuertes y dominantes en algu nos ámbitos o instrumentos financieros, como en el mercado de dinero, ya que han ampliado su campo de acción en áreas de -- crédito de "papel comercial" o la emisión de "obligaciones" -- (pagarés, bondes) y "fondos de inversión"; actualmente parti-

cipan en la "mesa de dinero", "cuentas maestras", o "fondos -- especializados" (V. ANEXO, p.13)

Con el desarrollo de los intermediarios no bancarios y de los sí bancarios, empieza una nueva reestructuración y/o - funciones de estos, a fin de dar un cambio en el sistema fi-- nanciero, lo cual se va a facilitar ya que se trata de gru-- pos que manejan instrumentos similares: de valores y dinero.

Por otro lado, los procesos de fusiones que se reali-- cen van a tener implicaciones en los nuevos grupos. Así, por ejemplo, Una casa de bolsa puede tener un banco en el grupo - e incrementar sus ventanillas , red de distribución, y una - mayor captación del ahorro , así como "la capacidad de crear dinero" y un mejor sistema de servicio. Pero, también tienen que ser eficientes en su infraestructura con capacidad de com-- petencia a nivel internacional, para lograr beneficios redi-- tuables.

Sin embargo, para los bancos menores podría haber me-- nos posibilidades para operar, si no se fusionan, ya que a ma-- yor tamaño implica mayor competitividad y quizá, menos ries-- gos\*. Además los nuevos cambios anticipan a realizar alta espe-- cialización de mercados con "nichos estratégicos" de segmento. De ahí que la nueva visión de los grupos financieros sea el - de formar "banca universal".

\* cfr. Anexo.

LA SITUACION FINANCIERA DE LOS BANCOS

(En miles de millones de pesos, a julio 91)

BANCOS	ACTIVOS	CREDITOS	CARTERA VENCIDA	CAPTACION TOTAL	CAPITAL
BANAMEX	79,684	41,050	1,077	44,963	5,242
BANCOMER	74,259	42,099	1,476	36,867	5,199
SERFIN	56,954	30,882	1,210	34,883	2,097
COMERMEX	23,063	13,373	293	11,150	910
INTERNAL.	22,472	10,305	408	9,452	688
SOMEX	14,455	6,414	266	5,144	582
ATLANTICO	8,284	4,672	161	5,059	357
MERCANTIL	7,532	3,682	44	4,043	337
CONFIA	7,247	3,171	109	2,425	312
CREMI	6,503	2,898	91	2,630	341
BANORIENT	1,093	567	24	367	86

FUENTE: EL FINANCIERO. 1<sup>a</sup> de Octubre 1991.



Esto implica consecuencia tales como: mejorar la calidad de los servicios; brindar excelente atención al cliente; ahorrar tiempo de operaciones, etc., a fin de no tener "crisis" financiera. Es decir, se tiene que actuar en toda la gama de servicios con "calidad total": liderazgo creativo; empleo de alta tecnología con capacitación humana; conciencia de calidad en grupo; innovaciones estratégicas; etc. etc.

Lo anterior se va a traducir en retos y/o problemas para aquellos que no estén preparados a un nivel internacional financiero competitivo. La experiencia de otros países pueden indicarnos que camino tomar a fin de no sucumbir.

Así, por ejemplo, en el caso de los Estados Unidos se han dado las siguientes consecuencias:

- entre 1980 y 1988 se dieron 1000 acuerdos de fusión.
- Quiebras de 200 instituciones por año (con activos de 30 -- mil mdd)
- 209 quiebras en 1989 y
- Se estima 300 fusiones, incluyendo 4 "megafusiones" de las 10 instituciones más grandes a fines de 1991.(26)

En sí, el proceso de fusiones se ha manifestado como un problema para los grupos financieros en constitución, debido a que a veces se sobreestima el valor real de compra (en "libros" p.e.) y no se generan incrementos de utilidades para resacir el costo. y, por tanto, se tiene mayor riesgo para --

recuperar la inversión.

Para el caso de México, las fusiones van a provocar -- que tanto bancos como casas de bolsa acepten un mayor riesgo: que se fusionen con predominio de uno o , que se vean en crisis y quiebren. Por lo tanto, se requiere que los grupos financieros posean liquidez, que sean altamente rentables, que tengan apalancamiento favorecido y un desarrollo de alta tecnología, a fin de poder competir a nivel internacional, con calidad total en sus servicios.

III **APLICACION DE CALIDAD TOTAL** EN UNA EMPRESA DE  
SERVICIO.

3.1 ESTRUCTURA DE UN AREA DE SERVICIO BANCARIO

3.1.1 TIPOS DE BANCA: de las facultades para mejorar el ser-  
vicio.

BANCA METROPOLITANA

La necesidad de ampliar el acceso y mejorar la calidad de los servicios de banca y crédito, así como responder de manera eficiente a los cambios que está viviendo nuestro sistema financiero, están propiciando una mayor descentralización de funciones. Por lo que, el Consejo Directivo de la Institución, considerando la importancia del banco a nivel nacional, así como por el monto de recursos que administra constantemente está delegando facultades crediticias y financieras en mayor medida a los funcionarios y organismos de aquélla.

Así, "las facultades de crédito pueden ser: individuales, mancomunadas, (2 o más funcionarios) y las correspondientes a los Comités de Crédito de cada sección".

LOS INTEGRANTES DEL COMITE DE CREDITO (BANCA METROPOLITANA) \_  
ESTA COMPUESTA POR:

- Director Banca Metropolitana.
- Director Adjunto Normas y Políticas de Crédito en general.

- Director Adjunto Banca Metropolitana Norte y Sur.
- Director Adjunto Banca Agropecuaria, Pesquera y Fomento de la Industria Mediana y Pequeña.

ASIMISMO, EL COMITE DE SUCURSAL ESTARA INTEGRADO POR:

- Titular de la sucursal (aquí, la responsabilidad también recae en el Subdirector de banca integral, así como gerente de banca integral y el gerente).
- Gerente o ejecutivo tipo "BIP"
- Ejecutivo empresarial.
- Gerente banca personal y gerente sala bancaria en sucursales tipo "A" y "B"; también Gerente y subgerente del área de promoción y relaciones en sucursales tipo "C".

- BANCA CORPORATIVA.

Los estudios que se presenten a este Comité, se efectuarán por la "División de Crédito Corporativo", y posteriormente; la presentación de operaciones estará a cargo del Director general de cada sección.

LOS INTEGRANTES DE LOS COMITES DE CREDITO (BANCA CORPORATIVA) SON:

COMITE I BANCA CORPORATIVA

- Director adjunto normas y políticas de crédito.

- Director adjunto banca corporativa
- Director divisional crédito corporativo
- Director divisional o subdirector.

Por otro lado, todas las secciones de Banca Corporativa, cuentan con un comité de crédito, que estará formado de la siguiente forma:

COMITE DE CREDITO CORPORATIVO.

- Director adjunto, banca corporativa
- Director división, crédito corporativo
- Director divisional banca corporativa

Finalmente, las operaciones de crédito de clientes de Banca Corporativa que sean atendidas por centros regionales - en el país, se seguirán tramitando (por esos conductos ya establecidos) o también podrán intervenir y resolver operaciones de financiamiento, en la Banca del Interior; sin embargo, toda solicitud resuelta por éstos, deberá anexar copia al Director Adjunto de Banca Corporativa de la división a la que corresponda.

Por esta situación, funciona un Comité Divisional de Crédito corporativo, de la siguiente forma:

CIUDAD SEDE: MONTERREY, N.L. (DIVISION NOROESTE)

INTEGRANTES DEL COMITE:

- 3 Consejeros del Centro Regional correspondiente...

- Director adjunto división Noreste
- 2 Subdirectores Banca Corporativa
- Subdirector Area de Promoción, División Noreste.

#### BANCA INTERNACIONAL.

La aprobación de operaciones aisladas se hará con base en el análisis de estados financieros del banco solicitante - con antigüedad no mayor de 18 meses y con informes de 3 opiniones de bancos extranjeros, clasificados como "de primer orden", que no tengan nexos patrimoniales con el solicitante ni sean sucursales del mismo. El riesgo en estas operaciones deberá considerarse razonable tomando en cuenta las cifras financieras, los informes de la gerencia y/o que los adeudos -- sean reembolsables a través del Banco de México.

Las líneas de crédito se estudiarán con base en Estados Financieros con antigüedad no mayor de 10 meses a la fecha del estudio y con el Informe de 3 opiniones de Bancos extranjeros, con el mencionado no tenga nexos patrimoniales, ni sean sucursales de éste; además deberá tener vigencia en la - cartera de financiamiento, por un período no mayor de 12 meses.

La resolución de Líneas de crédito estará a cargo de - un Comité integrado por:

- Director Adjunto de Normas y Políticas de Crédito.
- Director adjunto de operación internacional.

- Director adjunto de cambios y subsidiarias internacionales.
- Director Divisional Análisis y Evaluación financiera.

### 3.2. APLICACION DEL PROGRAMA CON CONSCIENCIA DE CALIDAD

El funcionamiento de los equipos "con consciencia de calidad", es un programa que BANCOMER, S.A. (en proceso de privatización) efectuó en toda la organización. Pretende sentar las bases para generar un cambio radical en la manera tradicional de efectuar el trabajo, así como en la creación y diseño de nuevos servicios al cliente.

Se conformó para asegurar que los recursos humanos y técnicos de un área, se encuentren dentro de los niveles de "productividad-calidad," así como establecer sistemas de trabajo (control de calidad), para satisfacer nuevas necesidades y corregir errores de insatisfacción que se generen en las áreas de trabajo, logrando que estos cambios se encuentren dentro del marco de políticas y normas de la institución.

Establece un mecanismo limitado de responsabilidades, pues el "área de organización y diseño de servicios" funciona como el soporte técnico especializado, es decir, como el órgano asesor principal en la solución de problemas de calidad-productividad.

- OBJETIVOS

Algunos objetivos principales para desarrollar el programa, fueron los siguientes:

- Efectuar un sistema de administración del trabajo enfocado a la evaluación permanente de la eficacia de métodos procedimientos y equipos con los que cuenta un área de trabajo.

- Contar con un sistema óptimo de información.

- Establecer mecanismos que permitan al área de supervisión, desarrollar más ampliamente sus conocimientos y experiencias en la implantación de las mejoras de la calidad, - - a través de los equipos "CCC".

- Lograr que "las actividades del grupo de organización y diseño de servicios se orienten hacia su finalidad específica de área promotora y asesora, para lograr el beneficio propio y esencialmente del área usuaria de este servicio". (27)

De tal forma, se establece que los equipos "CCC" deben considerarse como un proceso cíclico y específico de trabajo, en el que cada una de sus etapas responde a los objetivos que deben lograrse con su ejecución.



### 3.2.1 METODOLOGIA (ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO)

Los equipos "CCC" se integran con un mínimo de 5 a un máximo de 12 personas, los cuales se reúnen periódicamente durante 2, a 3 horas por sesión, con objeto de identificar, analizar y resolver aspectos de calidad en general, así como medir la calidad-productividad de su área de trabajo.

Son un sistema integral que está constituido por

- Líder del equipo.
- Miembros del equipo
- Facilitador
- Secretario

Evidentemente que este sistema carece de algunas fallas, ya que no toma en cuenta a todos los miembros de la organización, es decir, aquéllas personas que verdaderamente son representativas del área de trabajo donde se están evaluando los problemas; también el número de participantes es muy elevado, pues de acuerdo a Ishikawa, "el número de participantes no debe exceder 6 personas como norma general" (28)\* Finalmente las decisiones primordiales las toma el mando directivo, con el apoyo de los mandos intermedios y jefes de departamento.

\* Esto de acuerdo al sistema de cada país se puede adoptar o no.

Entonces, la efectividad de los equipos "CCC" dependerá básicamente del miembro que se designe como líder. Otro elemento será el facilitador, que será el elemento que provenga del área de organización y diseño de servicios y cuya función general será la de coordinar las juntas; por lo mismo, se le considerará como un asesor en lugar de un especialista.

Por lo que respecta al equipo de dirección, estará integrado por los altos directivos de un área y su función consistirá en "reorientar las actividades del equipo, evaluar, y aprobar la implantación de las propuestas que surjan del análisis participativo de los miembros del equipo", (29) este toma la decisión final por gozar de *Liderazgo*.

### 3.2.2 PROCEDIMIENTO PARA LA REALIZACION DE LA JUNTA DE UN EQUIPO "CCC".

Hay que aclarar que estos equipos se establecen con carácter de permanentes, con reuniones semanales o quincenales y con una duración de 1.5 a 3.0 horas.

El procedimiento consta de los siguientes aspectos -- principales:

- La apertura de la junta se da por la intervención -- principal del líder, que procede a dar lectura a la orden del día y a informar la correspondiente asignación de funciones.

Con lo anterior, queda abierta la participación de los integrantes de la junta, la cual se dará sobre la base de un debate abierto y participativo.

- Las intervenciones del líder y el facilitador tienen prioridad, ya que sirven para orientar el desarrollo de la misma.
- El secretario toma las notas necesarias que sirvan de base para elaborar la minuta final.
- El líder o secretario vigila que los últimos minutos, se destinen a la obtención de conclusiones y acuerdos.
- Un miembro del equipo apoyará la relación de la junta anotando en lugar visible (rotafolio o pizarrón), los puntos relevantes tanto del debate como de las conclusiones y acuerdos.
- Al finalizar la junta, "el líder establece los acuerdos y actividades a desarrollar definiendo su asignación y tiempo de realización" (30).

Finalmente, los instrumentos que se utilizan para la solución de problemas en general son:

- Tormenta de ideas.
- Principio de Pareto
- Diagrama de Ishikawa (causa y efecto) y -

- matriz de soluciones.

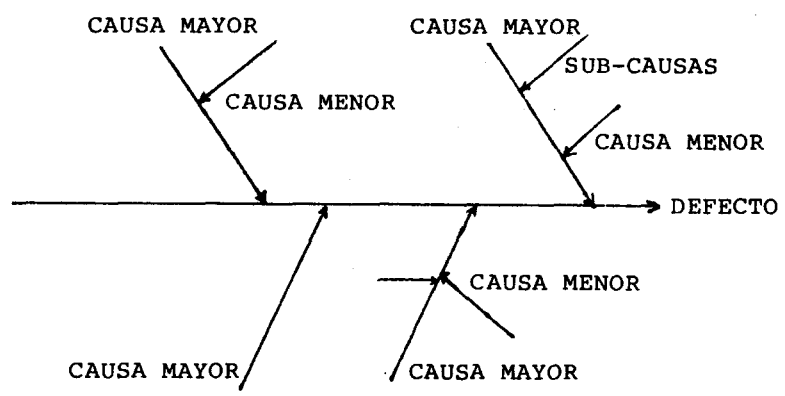


DIAGRAMA DE ISHIKAWA \*  
(RELACION CAUSA-EFECTO)

\* cfr. p.192 y ss. Op.cit

#### IV. CASO PRACTICO

##### 4.1 DESCRIPCION DE LA EMPRESA.

BANCOMER, S.N.C., es una empresa de servicios financieros que opera como Institución de Banca Múltiple, con alta penetración en el mercado financiero y con gran reconocimiento de rentabilidad.\* Tiene cobertura a nivel nacional y representación en el extranjero (4 agencias y 5 oficinas), siendo la segunda más importante del país: posee un 15% anual de rentabilidad.

Su liderazgo está orientado hacia la pequeña y mediana empresa y corporaciones; con cartera de crédito en un 81% (en serie "A" y "B") y con capital contable de 5199 (mmdp) hasta julio y con 5.1 bdp a septiembre de 1991. El número de sucursales es de 754 y cajeros automáticos casi en la totalidad del país. Su cartera vencida es de 1530,462 en septiembre\* con -- respecto a 1476 (en mmdp) en julio de 1991\*\*. El número de empleados en julio del 91 fue de 36678 y en septiembre del mismo año abarca un total de 356460 (se supone en todo el país).

Su objetivo estratégico es hacerlo más eficiente y -- prestar excelente servicio (con calidad) al cliente, con plena satisfacción. A puesto en marcha un programa para su personal denominado "Con Conciencia de Calidad" y el de "Nueva Imagen", base para su desarrollo competitivo.

\*V. Anexo y cuadros anteriores\*\*

DATOS GENERALES DE LAS INSTITUCIONES BANCARIAS

( A JULIO 1991)

BANCOS	BANCA DE INVERSION	CLIENTES	SUCURSALES	EMPLEADOS
BANAMEX	53,146	8,345	725	31,766
BANCOMER	41,183	5,303	766	36,678
SERFIN	6,975	2,363	619	22,521
COMERMEX	944	983	346	12,039
INTERNAL	817	1,095	469	11,410
SOMEX	52	745	327	7,231
ATLANTICO	3,681	424	203	7,260
MERCANTIL	2	153	96	3,746
CONFIA	641	294	123	3,877
CREMI	1,802	208	116	4,501
BANORIE	19	32	38	869

CARTERA VENCIDA NETA

SEPTIEMBRE DE 1991

INSTITUCION	SALDO	INDICE (%)
MERCANTIL DE MEXICO	63,750	1.56
CREMI	101,925	2.31
BANORTE	103,825	2.59
BANCRECER	73,149	2.90
ATLANTICO	171,635	3.00
BANPAIS	71,945	3.12
CONFIA	148,194	3.86
BANAMEX	1'480,562	4.02
PROMEX	127,832	4.13
BANCOMER	1'530,462*	4.13
COMERMEX	355,581	4.18
SERFIN	1'198,687	5.06
BANCEN	129,973	6.01
INTERNACIONAL	482,513	6.49
SOMEX	364,696	6.68
B.C.H.	242,998	6.82
OBRERO	<u>286,506</u>	<u>15.40</u>
TOTAL	6'934,237	4.44% EN PROMEDIO

FUENTE: EL FINANCIERO, 1º OCT. 1991

## 4.2 PROCESO DE INVESTIGACION.

### 4.2.1 Objetivo:

Se desea conocer el grado de participación de los empleados de menor jerarquía, de acuerdo a la satisfacción o insatisfacción que presenten.

### 4.2.2. Hipótesis:

Ho  $\geq$  Ha, el grado de insatisfacción que presentan los empleados bancarios, es *mayor* o igual que el nivel de satisfacción ~~en toda la empresa~~.

## 4.3. PROCEDIMIENTO.

Se toma una muestra de 155 personas a nivel de sucursal en un área del centro, para determinar en forma aleatoria el número de casos más frecuentes y de menor frecuencia.

## 4.4 INTERPRETACION DE DATOS:

La frecuencia esta dada por "no", que se refiere a una plena no satisfacción; "a veces", con más o menos; "frecuentemente" con casi; y, siempre, con plena satisfacción.

de los cuadros:

T = Se refiere al factor trabajo.

G = Se refiere al factor grupo.

G-E = Se refiere al factor relación gerente-empleado.

D = Se refiere al factor desarrollo

CAP = Se refiere al factor capacidad

PR = Se refiere al factor prestaciones

SUP = Se refiere al factor supervisión.

ADM = Se refiere al factor administración.



## RESULTADOS OBTENIDOS

No.	frecuencia de casos p/todo factor			
	NO.	A veces	Frecuente	Siempre
1	3	2	19	129
2	8	26	70	51
3	2	22	33	91
4	19	29	78	24
5	21	41	53	40
6	18	16	59	57
7	3	13	38	101
8	19	35	49	52
9	4	18	48	83
10	24	45	49	31
11	36	57	38	21
12	9	12	43	89
13	27	46	43	36
14	14	25	54	60
15	9	12	35	97
16	3	17	25	109
17	14	33	46	61
18	4	13	13	122
19	4	15	84	88
20	23	22	45	60
21	13	42	50	49
22	30	31	55	36
23	28	40	46	38
24	32	45	46	27
25	38	31	52	20
26	6	31	69	48
27	3	2	7	138
TOT.	414	721	1201	1758

**145026**

No.	Frecuencia de casos p/todo factor			
	No.	A veces	Frecuente	Siempre
28	21	20	62	49
29	14	22	53	36
30	6	6	47	38
31	9	34	40	27
32	26	30	40	20
33	19	22	47	48
34	36	16	38	138
35	20	12	32	49
36	22	52	37	62
37	11	20	35	94
38	39	47	36	70
39	28	32	56	52
40	23	20	55	61
41	25	60	43	58
42	14	14	34	85
43	15	33	61	39
44	22	26	40	86
45	23	23	36	29
46	24	18	36	31
47	37	58	22	51
48	27	22	48	25
TOT. GLOB.	875	1308	2145	2971

ESCALA REACTIVO	NO	OCASIONALMENTE	FRECUENTEMENTE	SIEMPRE	FACTOR
1	3	2	19	129	T
2	8	26	70	51	G
3	2	22	33	91	G-E
4	19	29	78	24	D
5	21	41	53	40	CAP
6	18	16	59	57	PR

TOTAL DE

FRECUENCIA 71\* 136\*\* 312\* 392\*\*

\* PROMEDIO

\*\* PROMEDIO

INSATISFACCION 32%

SATISFACCION 44%

ESCALA REACTIVO	No.	OCASIONALMENTE	FRECUENTEMENTE	SIEMPRE	FACTOR
7	31	13	38	101	T
8	19	35	49	52	ADM-T
9	4	18	48	83	G
10	24	45	49	31	G-E
11	36	57	38	21	D
12	9	12	43	89	CAP

TOTAL DE

FRECUENCIA	132*	180**	265*	377**	945
	* 32.3%		** 46.4%		

ESCALA REACTIVO	No.	OCASIONALMENTE	FRECUENTEMENTE	SIEMPRE	FACTOR
13	27	46	43	36	PR
14	14	25	54	60	ADM-T
15	9	12	35	97	T
16	3	17	25	109	G
17	14	33	46	61	SUP
18	4	13	13	122	D

TOTAL DE

FRECUENCIA 71\* 146\*\* 216\* 485\*\* 918

\* 23.92%

\*\* 52.58%

ESCALA REACTIVO	No.	OCASIONALMENTE	FRECUENTEMENTE	SIEMPRE	FACTOR
19	4	15	84	88	CAP
20	23	22	45	60	PR
21	13	42	50	49	SUP
22	30	31	55	36	T
23	28	40	46	38	G
24	32	45	46	27	G-E

TOTAL DE

FRECUENCIA 130\* 195\*\* 326\* 298\*\* 949

\* 38%

\*\* 41.08%

ESCALA REACTIVO	No.	OCASIONALMENTE	FRECUENTEMENTE	SIEMPRE	FACTOR
25	38	31	52	20	D
26	6	31	69	48	CAP
27	3	2	7	138	PR
28	21	20	62	49	ADM-T
29	14	22	53	62	SUP
30	6	6	47	94	T

TOTAL DE

FRECUENCIA 88\* 112\*\* 290\* 241\*\* 901

\* 31.5%

\*\* 43.58%

ESCALA REACTIVO	No.	OCASIONALMENTE	FRECUENTEMENTE	SIEMPRE	FACTOR
31	9	34	40	70	G
32	26	30	40	52	G-E
33	19	22	47	61	D
34	36	16	38	58	CAP
35	20	12	32	85	PR
36	22	52	37	39	ADM-T

TOTAL DE

FRECUENCIA 132\* 166\*\* 234\* 365\*\* 897

\* 30.5%

\*\* 44.25%



ESCALA REACTIVO	No.	OCASIONALMENTE	FRECUENTEMENTE	SIEMPRE	FACTOR
37	11	20	35	86	SUP
38	39	47	36	29	T
39	25	32	56	31	G
40	23	20	55	51	G-E
41	25	60	43	25	D
42	14	14	34	87	CAP

TOTAL DE

FRECUENCIA 137\* 193 249\* 309 888

\* 33%

\*\* 41.83%

ESCALA REACTIVO	No.	OCASIONALMENTE	FRECUENTEMENTE	SIEMPRE	FACTOR
43	15	33	61	41	PR
44	22	26	40	60	ADM-T
45	23	23	36	71	SUP
46	24	18	36	73	ADM-T
47	37	58	22	34	SUP
48	27	22	48	55	G-E

TOTAL DE

FRECUENCIA 148\* 180\*\* 243\* 334\*\* 905

\* 32.58%

\*\* 42.83%

\*%

\*\*%

PROM. TOT. 253.8 356.55

## RESULTADOS OBTENIDOS

De acuerdo a los factores considerados, el factor trabajo tuvo mayor índice de aceptación, sin embargo, existe diferencia con el factor Desarrollo ya que se encontró un porcentaje considerable de insatisfacción para este, lo cual podría repercutir en un rendimiento menor de trabajo.

Asimismo, en la relación Gerente-Empleado existe un porcentaje alto de inconformidad, aunado con el factor Supervisión y Administración, lo cual podría afectar los lineamientos generales de la empresa, ya que el tipo de liderazgo que ejerzan los mandos altos y medios es un factor clave para estimular y comprometer al empleado en el desarrollo de la organización.

Por lo tanto, la empresa ha puesto en práctica programas permanentes de capacitación para sus empleados (a nivel alto, medio y participación del bajo), a través de círculos de control de calidad (véase capítulo 3.2), a fin de mejorar la imagen corporativa de la empresa y lograr mayor cooperación y participación de los trabajadores, así como cumplir con los objetivos organizacionales.

Esto ha permitido a Bancomer el conocer las necesidades y requerimientos de sus clientes potenciales (a través de visitas periódicas para saber su posición dentro del mercado) y de este modo, diseñar los tipos de financiamiento a futuro, para

evitar así estudios repetitivos (mayores costos y tiempo).

De esta misma manera, realiza un sistema de control de calidad en cuanto al índice de inventarios, liquidez, documentos por pagar, rendimiento, etc., de una o más empresas para asegurar la calidad de sus servicios (planear los nuevos préstamos antes del vencimiento, realizar descuentos) y obtener así mayor confiabilidad para sus clientes o usuarios.

Además, la empresa lleva un proceso de información actualizado de tal modo que se difunde de manera ágil y precisa en toda la organización, con el fin de que se analice en cada una de las áreas importantes, y se contribuya en el logro de la calidad de los servicios con satisfacción del cliente (tal es el caso de las áreas de los tipos de banca que se involucran en el logro de los objetivos de calidad de la empresa).

De esta forma, los programas o cursos que se están dando en la empresa son para involucrar y estimular al personal en la productividad, responsabilidad, capacidad innovadora, satisfacción personal, mayor relación autoridad-empleado, y una participación más consciente en el proceso de Calidad Total, en toda la empresa.

Por lo tanto, consideramos que el nuevo modelo organizacional que se implante debe estar adecuado a las necesidades cambiantes de la empresa y del trabajador. Cabe destacar algunos elementos de importancia que se deben tomar en cuenta:

- 1) Un tipo de liderazgo creativo
- 2) Un tipo de diseño (horizontal) que permita la interacción -  
divisional.
- 3) Una cultura de calidad para el personal en general.
- 4) Una simplificación administrativa a través de nueva tecnolo  
gía.
- 5) Una adecuada o correcta participación de gestión del Depar-  
tamento de Personal o Recursos Humanos.

## C U E S T I O N A R I O

- 1.- No estoy de acuerdo con mi ocupación
- 2.- Hay o existen conflictos en mi trabajo
- 3.- Existe respeto en la relación Gerente-Trabajador
- 4.- Hay oportunidad de desarrollo personal en mi área
- 5.- La capacitación del empleado es la adecuada
- 6.- Existen interés del área de personal para el empleado
- 7.- Desempeño con interés lo que realizo
- 8.- Hay equidad en el trabajo.
- 9.- Existe justicia entre compañeros
- 10.- El Gerente soluciona problemas de interés aún de poca importancia.
- 11.- La permanencia del empleado se debe a las oportunidades de ascenso.
- 12.- La capacitación dada ha sido eficaz para el cumplimiento de mis tareas.
- 13.- Existe buena información de las políticas y procedimientos para el empleado.
- 14.- Hay buena organización para el trabajo en mi área.
- 15.- El puesto que desempeño me agrada.
- 16.- Participo en mi grupo de trabajo.
- 17.- La supervisión del trabajo es constante.
- 18.- Estoy de acuerdo con los cambios dispuestos
- 19.- La capacitación cumple con las necesidades del puesto.
- 20.- Existe atención adecuada al público del empleado de banco.

- 21.- Hay decisiones razonables por el jefe del área.
- 22.- Realizo mi trabajo con eficiencia
- 23.- Hay problemas por falta de integración de grupo
- 24.- Existe buena comunicación entre Gerente-Epleado
- 25.- Hay elitismo en mi trabajo para los ascensos.
- 26.- Se da suficiente entrenamiento hacia el puesto
- 27.- Conozco mis derechos y obligaciones de trabajo
- 28.- Las sugerencias que se hacen son rechazadas por el jefe.
- 29.- No me agradan las funciones que desempeño.
- 30.- Hay reconocimiento del Gerente para el desempeño del trabajo.
- 31.- Existe buena integración de grupo en mi área.
- 32.- Hay conflicto entre Gerente y Supervisor.
- 33.- El desarrollo del empleado se da constante en mi área.
- 34.- Existe más capacitación para el empleado que para el supervisor.
- 35.- Hay obstáculo del jefe para tener acceso a prestaciones.
- 36.- Existen juntas para tratar aspectos importantes de trabajo.
- 37.- Considero a mi jefe como prepotente.
- 38.- No estoy de acuerdo cuando se me asigna otro trabajo.
- 39.- Existen intereses personales que afectan al grupo-trabajo.
- 40.- Hay promoción por parte del gerente para el empleado.
- 41.- Se pone énfasis para dar ascensos al personal.

- 42.- No se me ha dado buena preparación en la empresa.
- 43.- Hay burocratismo en los trámites personales.
- 44.- Existe favoritismo de los jefes.
- 45.- No hay buena administración para el área de trabajo.
- 46.- No se me hace caso cuando realizo innovación en mi traba  
jo.
- 47.- las cargas de trabajo son desiguales o favorecidas
- 48.- No existe justicia y reconocimiento al evaluar al empleaa  
do.



## C O N C L U S I O N E S

Consideramos que se deben crear nuevos servicios de financiamiento al consumo y desarrollar esquemas más sofisticados, con una mayor cobertura de riesgo, que permitan efectuar mejores estrategias de mercado, mejorando la calidad del servicio, y en general; contar con una mejor banca rentable y --plenamente capitalizada.

Se requiere que el sector financiero promueva la pro--ductividad de empresas pequeñas y medianas, invitar a empre--sas del exterior a invertir en nuestro país.

En el contexto del Tratado de Libre Comercio se deben considerar los siguientes elementos: ■eliminación gradual de --barreras arancelarias; quitar controles sobre las tasas de interés, acelerar el proceso de desregulación de la economía, etc.

Así, en las nuevas propuestas liberalizadas y desregu--ladoras de los sistemas financieros, pero también frente a --las crisis del capitalismo, se debe reflexionar sobre la complejidad de estos y sobre el papel que deben desempeñar en la consecución de mejores niveles de vida de la población.

Por lo tanto, las empresas que no sean capaces de adap--tarse a las normas de calidad y competitividad tanto a nivel nacional como internacional, es previsible que no subsistan.

En resumen, el futuro de la banca privatizada tendrá - que ser más rentable, lograr mayores utilidades y con elevados riesgos. Se requerirá la consolidación de las redes de sucursales y la aplicación de mayores costos de operación de la empresa, así como un intercambio de paquetes financieros para poder afianzar "nichos de mercado" -según opinión de expertos del grupo de economistas y asociados (GEA).\*

Por otro lado, se necesita una mayor habilidad administrativa de las instituciones financieras para ser competitivas a nivel internacional (desarrollando tecnología electrónica, fusionandose), lo cual permitiría desarrollar al sector bancario dos tipos de banca: banca especializada y banca universal (según opinión de Raúl Méndez Segura socio de Booz- -- Allen & Hamilton de México)\*\*

Por otra parte, podemos decir que el sector bancario y financiero mexicano ha llegado en un momento tardío al cambio de la revolución financiera, en comparación con otros países: Alemania domina en las cajas de ahorro; Holanda con los bancos de cooperativas agrarias y servicios de ahorro con diferentes plazos de depósito e intereses atractivos; en Suecia - la "Cuenta general" (servicios con chequeras) ofrece un alto tipo de interés al cliente, etc.\*\*\*

Esos cambios han sido gracias a la revolución tecnológica y humana que ha permitido el desarrollo "sin papeleo" como las cajas registradoras automatizadas, la transferencia --

electrónica y "la banca en el hogar"+ lo que ha permitido un mejor y rápido servicio al cliente: el pago de sueldos, los - cargos en sus cuentas sobre compras, viajes, consumo de gasolina, etc.

Es por eso que el sector financiero y bancario en Mé-- xico, tiene que desarrollar sistemas que le permitan mejorar toda la gama de sus servicios con "Calidad Total", a fin de - poder entrar al orden y competencia de los supermercados fi-- nancieros dominado por varios países con mayor calidad en sus servicios, tales como Suecia, Holanda, Alemania, Gran Bretaña, Canadá, Francia, Estados Unidos, etc.

- \* Cfr. El Financieros, pp. 4, 30 de Septiembre. 1991

- \*\* Idem. (para el caso de México).

\*\*\* Cfr. International Magnament, pp. 9 a 18 y s.s.

+ Ibid, p. 18 y s.s.

## C I T A S    B I B L I O G R A F I C A S

- 1) V. Ishikawa, Kaoru. ¿Qué es el Control Total de Calidad?  
la modalidad japonesa, Norma, 3ra. reimpresión, Bogota  
Colombia, p. 41
- 2) Cfr. Revista de Fundameca, "Qué no es y que si es el premio nacional de Calidad", Marzo de 1991, p. 4
- 3) V. El Financiero, 13 de Julio de 1991, p. 47
- 4) Loc. cit.
- 5) V. Bayne, David. Productividad, p. 5 y s.s.
- 6) Cfr. Ishikawa, op. cit. p.p. 133-134
- 7) Ibid. p.p. 83-84
- 8) Ibid. p. 86
- 9) Ibid. p. 87
- 10) Cfr. El Financiero, 9 de julio de 1991, p. 42
- 11) V. Revista Macrocoyuntura, No. 7, oct. de 1991, p.p. 3-23
- 12) Cfr. Villegas Eduardo y Ortega Rosa Ma. El Nuevo Sistema -  
Financiero Mexicano, Pac, 1991, p. 23 y s.s.
- 13) V. El Mercado de Valores, No. 21, Nov. de 1991, p.p. 7-18
- 14) Loc. cit.
- 15) V. El Financiero, 1o. de oct. de 1991 p. 4-5
- 16) V. El Mercado de Valores, No. 16, Agosto 15 de 1991, p. 7  
y s.s.
- 17) V. Idem., no. 17, sept., 1991, p.p. 1-17
- 18) Ibid. p.pp 14-16
- 19) V. El Financiero, 14 de agosto, 1991, p.36
- 20) V. Mercado de Valores, no. 17, sept. 1991, p.p. 1-17

- 21) Loc. cit.
- 22) V. El Financiero, 9 de Jul., 1991, p. 42
- 23) Id. 14 de agosto, 1991, p. 36
- 24) V. Mercado de Valores, no. 21, nov. 1, 1991, p. 8
- 25) Cfr. ~~Dr. José Rosendo~~ Villegas, Eduardo, Op. cit. p.p. 23-82
- 26) V. El Financiero, 18 de nov. de 1991
- 27) Cfr. Manual del Curso de Capacitación, Bancomer, 1990
- 28) Cfr. Ishikawa, op.cit. p. 139
- 29) V. Bancomer, op. cit.
- 30) ----- Loc. cit.

## B I B L I O G R A F I A

- \* - Ishikawa, Kaoru. ¿QUE ES EL CONTROL DE CALIDAD?, LA MODALIDAD JAPONESA, Edit. NORMA, 3er. reimp. Bogota, Colombia, pp. 115-130 y 133-146.
- \* - Corona V. Humberto. IMPACTO DE LOS SISTEMAS JAPONESES EN LA ADMON. DE LAS EMPRESAS. (TESIS) UNIV. DE LAS AMERICAS, México, D.F., 1985, pp. 3-46.
- \* - Ferrer P. Luis. GUIA PRACTICA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL, TRILLAS, 3er. ed. México, D.F., 1976, pp. 28-34.
- \* - Dereck F. Shannon. MARKETING Y DIRECCION ESTRATEGIA EN LA BANCA, ED. Díaz y Santos, 2a. ed. 1990, Bog. pp. -- 60-67.
- \*\* - Martínez Villegas Fabián. PLANEACION ESTRATEGICA CREATIVA. Ed. PAC. 4ta. ed. México, D., (Tr. del inglés) pp. 35-41.
- \* - "La Revolución en la banca al consumidor trae consigo a los sueprmercados financieros", INTERNATIONAL MANAGEMENT (América Latina), Vol. 38, Núm. 4, Mc Graw-Hill, Los Angeles CA., Abril, 1983, pp. 16-19.

- "La importancia del sistema bancario comercial". EL MERCADO DE VALORES" Núm. 16. Nafinsa, México, D.F., Agosto 1991, pp. 10-14.
- Retos y Oportundiades para la Banca Mexicana en el Tratado de Libre Coemrcio". EL MERCADO DE VALORES, Núm. 17 NAFINSA, México, Sept. 1991, pp. 1-17.
- "VII Reunión Nacional de la Banca". EL MERCADO DE VALORES", Núm. 21, NAFINSA, México, Noviembre, 1991, pp. 7-18.
- Bayne, David. PRODUCTIVIDAD, Mc. Graw-Hill, 3er. ed., pp. - 5 y s.s.
- Kasuga H. Hermelinda. CIRCULOS DE CALIDAD. (Colegio de Graduados en Alta Direccición, A.C.), ed. Grad. Núm. 30, Febrero, 1987, pp. 1-14.
- Bancomer, S.N.C., Manual de Crédito. TOMO I y III, México, 1987, pp. 3-30 y 25-29 (Actualizado hasta septiem-- bre de 1991).
- Bancomer, S.N.C., Manual de curso de capacitación; "Prin- - cipios, problemas y prácticas de supervisión" 1990, pp. 20-38.
- FUNDAMECA (Fundación Mexicana para la Calidad Total, A.C.), "Que no es y que si es el premio nacional de cali-- dad", mensual, Marzo, 1991, pp. 3-22.
- Resumen Ejecutivo, MACROCOYUNTURA, año 4, Núm. 7, Octubre - 1991, pp. 2-20.

- Perspectivas de la Banca Mexicana. EL FINANCIERO, Méx. año 11, 9 de julio de 1991. pp. 42.
- Enfoques: Retos y Perspectivas de la banca privada. Año 11, 14 de Agosto de 1991, pp. 36 (EL FINANCIERO).
- Costos de Calidad. EL FINANCIERO, México, año 11, 13 de julio de 1991, p. 47.
- Negocios: "Acciones y Reacciones" (Bancomer), EL FINANCIERO, México, año 11, 29 de octubre de 1991. pp. 10.
- Enfoques: "Pensamiento estratégico como factor de supervivencia empresarial. EL FINANCIERO, México, 8 de Octubre de 1991, pp. 43.
- Finanzas: "Alianza con Instituciones Extranjeras; Estrategia Clave para Bancos Locales". EL FINANCIERO, México, año 11, 10. Octubre de 1991. pp. 4-5.
- Indicadores Líderes de el Financiero. EL FINANCIERO, México año 11, 13 de Diciembre 1991, p. 8-A.

\* NOTA: Significa "Bibliografía Principal.

\*\* (Significa: Bibliografía Secundaria).