

308917



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

51

2ej:

ESCUELA DE INGENIERÍA

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

REINGENIERÍA DEL PROCESO DE AVALÚOS EN UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA

TESIS

Que para obtener el título de
Ingeniero Mecánico Electricista
Área: Ingeniería Industrial

PRESENTAN:

**FERNANDO URBINA ESLAVA
ENRIQUE ESPEJEL GUTIÉRREZ**

DIRECTOR DE TESIS: MARIANO ROMERO

México, D.F.

Noviembre, 1998

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

259620



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

DEDICATORIAS

A quien siempre tiene una sonrisa, quien sabe lo que es la familia, quien siempre tiene la mano extendida, quien todo lo da sin medida.

Al corazón que siempre alimentó mi vida.

A mi Madre.....Emma.

A quien siempre esta presente cuando todos los demás tienen excusas. Quien tiene claro lo importante que es disfrutar la vida.

A mi Padre....Jorge

Les debo más que unas letras, incluso parecería poca mi cordura, si intentara agradecer con estas vacías, pocas, frías palabras, tantos y tantos momentos, risas, llantos, riñas, tantos hermanos ... tantos días de familia.

*A mis hermanos Jorge Enrique
..... Clara Irma
..... Arturo
..... Verónica*

Por supuesto a quién espera todos los días, quien con amor cura mis heridas, quien comparte penas y alegrías.

Quien muy pronto será el pilar de una nueva familia.

A mi esposa.....Margarita

A todos los que sin saberlo han dado conmigo este paso:

*..... Isauro †
..... Fernandito
..... Miguel A.
..... Mario
..... Rafael*

Para los que siempre estuvieron conmigo

.....*A mis padres*

.....*A mis amigos*

.....*A mis maestros*

.....*A mi novia*

Con todo cariño.....Enrique

ÍNDICE

| | |
|--|-----|
| DEDICATORIAS | i |
| ÍNDICE | v |
| INTRODUCCIÓN | vii |
| | |
| CAPÍTULO 1.- Entorno Socio-Económico | 10 |
| | |
| 1.1.- ¿ Qué pasa ahora ?..... | 12 |
| 1.2.- ¿ Qué se está haciendo ?..... | 13 |
| 1.2.1.- Acuerdo de unidad para superar la emergencia económica | 13 |
| 1.2.2.- ¿ UDIS, la solución ?..... | 16 |
| 1.3.- ¿ Qué se puede hacer ?..... | 18 |
| 1.4.- ¿ Por qué la necesidad del cambio ?..... | 19 |
| | |
| CAPÍTULO 2.- La reingeniería: Fundamentos y metodología..... | 25 |
| | |
| 2.1.- Objeto de la reingeniería: El proceso..... | 27 |
| 2.2.- Reingeniería: Pasos para su aplicación..... | 32 |
| 2.2.1.- Movilización..... | 34 |
| 2.2.2.- Comunicación..... | 58 |
| 2.2.3.- Objetivos..... | 71 |
| 2.2.4.- Diagnóstico..... | 75 |
| 2.2.5.- Rediseño..... | 82 |
| 2.2.6.- Implantación..... | 95 |
| 2.2.7.- Liberación..... | 99 |
| 2.2.8.- Mejora Continua..... | 101 |

| | |
|--|-----|
| CAPÍTULO 3.- Reingeniería aplicada al proceso de avalúos | 105 |
| 3.1.- Antecedentes históricos de la institución..... | 105 |
| 3.2.- Delimitación del proyecto..... | 109 |
| 3.3.- Movilización : ¿ Por qué reingeniería en avalúos ?..... | 115 |
| 3.3.1.- Posición del banco respecto a los demás..... | 116 |
| 3.3.1.- Fotografía del proceso actual..... | 118 |
| 3.3.2.- Definición e implantación de medidores..... | 122 |
| 3.3.3.- Análisis de información..... | 125 |
| 3.4.- Rediseño: Modificación de áreas de oportunidad..... | 131 |
| 3.4.1.- Operación con peritos valuadores..... | 135 |
| 3.4.2.- Eliminar actividades que no agregan valor..... | 138 |
| 3.4.3.- Alineación de la estructura organizacional..... | 141 |
| 3.4.4.- Recursos tecnológicos..... | 142 |
| 3.5.- Implantación: Plan de acción..... | 145 |
| 3.6.- Mejora Continua..... | 149 |
| 3.7.- Análisis de Resultados..... | 151 |
| CONCLUSIONES..... | 157 |
| BIBLIOGRAFÍA | 163 |

INTRODUCCIÓN

La reingeniería es uno de los temas de "moda" y como toda nueva teoría tiene seguidores y detractores, los cuales pueden o no tener razón respecto a los resultados que puedan obtenerse. Incluso se ha escuchado comentarios que es "rollo" inaplicable a la realidad, otros afirman y están convencidos que es la solución de las empresas actuales, a fin de cuentas, como dice el viejo y conocido refrán "Cada quien habla, como le va en la feria", por lo que sus resultados dependerán de varios factores, los cuales impactan al éxito o fracaso del proyecto.

Algunos de los factores que pueden impactar significativamente son : primero, el conocimiento profundo de lo que significa verdaderamente la reingeniería, no son milagros segundo, que los que se encarguen de su desarrollo e implantación sepan realmente como hacerlo, "know how", y tercero, que todos los que intervengan directamente con el proyecto asuman un compromiso real con el esfuerzo de cambio

Muchos podrían decir "no es nada nuevo", "es mucho de sentido común", y es cierto, la prueba es que muchas teorías tales como MRPII, JIT, Calidad Total, etc. lo han considerado de alguna manera en su fundamento y con un objetivo común, mejorar la empresa, para "ganar" dinero. "Tenemos los mismos datos los mismos hechos, hemos leído los mismos libros y presenciado los mismos acontecimientos pero no hemos sido capaces de sacar conclusiones y aplicarlas. No es cuestión de conocimientos, es cuestión de interpretación. No se trata de retomar, sino de transformar, real y sinceramente, transformar... transformar el presente, dejar de vivir del pasado y empezar con transformarnos a nosotros mismos."¹

Es aquí donde se dice que la reingeniería no hace milagros, como todas las teorías antes mencionadas, implica la conjunción de muchos factores, pero principalmente los mencionados en el párrafo anterior, por lo cual si no se cuenta con alguno de ellos, el esfuerzo de reingeniería se verá destinado al fracaso, como cualquier otro que se iniciara en alguna de las corrientes actuales de mejora.

Al decir que la reingeniería es la utilización del sentido común, quiere decir a que es precisamente éste el menos común de los sentidos, y por lo tanto el que menos se aplica, en cualquier ámbito de la vida.

Se debe hacer notar que para lograr resultados derivados de un proceso de reingeniería, es necesario tener en cuenta que no puede tomarse a la reingeniería como una "técnica" universal y absoluta, sin ver los verdaderos objetivos de ella, ya que de lo contrario se puede cometer el error de caer en ambigüedades de llamar a cualquier "optimización", reingeniería.

Así pues, se puede decir que cuando una organización se "aventura" en un proyecto de reingeniería debe estar consciente de que será doloroso, pero fructífero y que como todo cambio cultural de la organización llevará tiempo lograrlo, sin embargo, y aquí se diferencia la reingeniería a otras filosofías, se tienen resultados impactantes, cuantitativos, de manera inmediata.

¹ Presentación de Mike Kami, (Sep. 28. 29. Cd. de México).

Este proyecto tiene la finalidad de llevar a la institución a la primera posición en el mercado de avalúos, por medio del cambio radical, reingeniería, del proceso de avalúos, para satisfacer las necesidades del cliente. "sentido común".

CAPÍTULO 1

ENTORNO SOCIO-ECONÓMICO

Resulta un tanto difícil presentar un esquema de la situación actual en México, por la cantidad de teorías respecto de los últimos sucesos que no permiten conocer con exactitud a qué nos enfrentamos. Lo que si es un hecho es que los "golpes" han dolido y seguirán doliendo, claro está, que la intensidad y duración de éstos, estará en muy buena parte determinado por el tipo de acciones que se tomen para solucionarlos.

Ningún proceso económico avanza en forma lineal. Siempre se presentarán retrocesos y tropiezos. Ninguna nación en la historia de la humanidad ha podido sacudirse los ciclos económicos. Los excesos, distorsiones y desequilibrios de cualquier economía inevitablemente tienen que ser corregidos vía contracciones en las mismas. Los mercados son cíclicos. También las economías. En retrospecto no es difícil analizar qué se pudo haber hecho para evitar ciertos efectos económicos adversos en alguna(s) de las variables de la economía. Desafortunadamente, la complejidad de cualquier economía en el mundo es tan grande que cuando no truena "el cohete" por un lado truena por otro (o por varios a la vez). Entendiblemente a los humanos no nos gusta la

adversidad, por pasajera que sea. No obstante, partiendo del hecho irrefutable que no ha existido nación sobre la tierra (ni empresa y/o individuo) que cada tantos años (en forma irregular, desde luego) le toque "morder el polvo" se debe por lógica y sabiduría elemental ser más fríos y menos emocionales al observar y particularmente al experimentar en carne propia épocas de penurias económicas. El mundo no empieza ni acaba todos los días, simplemente se mueve en una serie sucesiva e irregular de altas y bajas.

Este proceso de bajas se ha presentado repetidas ocasiones en el proceso evolutivo del país, empezando por la devaluación de 1976, en la que el peso se depreció 103.92%, medido del nivel previo al nivel de cierre mensual mínimo (del peso) alcanzado en OCT/76, \$25.49 Vs. \$12.50, únicamente tomó 18 meses para recuperarse íntegramente, ya que el nivel de la bolsa equivalente en dólares del cierre de AGO/76 (106.87) fue holgadamente superado en el cierre de FEB/78 (112.20), que de paso también representó un nuevo nivel máximo histórico en dólares, puesto que superó el nivel récord anterior alcanzado al cierre de MAY/76¹

Nuevamente viene la baja con la supercrisis de 1982 en la que el dólar terminó dicho año costando casi 6 veces más que al principio del mismo año (5.72 veces más, \$150 Vs. \$26.23) y en la que no hubo absolutamente ningún frente de la economía en donde ésta mostrara fortaleza alguna (inflación, nivel de endeudamiento, gasto público, porcentaje de participación gubernamental en la economía, por mencionar los más relevantes), fue también superada. Naturalmente un "desgarriate" tan grande como lo era México en 1982 tomaría más tiempo en recuperarse. Y así fue, tomó 4 años y medio justos la recuperación (en dólares) de tal fenómeno: los 142.92 puntos del cierre de ENE/82 fueron superados al cierre de JUL/86 (147.89).

Por último, la devaluación de NOV/87 en la que el dólar se fue de \$1,650 en octubre a \$2,367 en noviembre de ese año (el 43.5% de devaluación) solo requirió de 19 meses para que la BMV recuperara íntegramente el nivel previo a la devaluación (612.48 MAY/89 Vs. 598.84 OCT/87), a pesar de que e independientemente y por encima del crack de precios durante OCT/87 el mercado accionario todavía se encontraba sobrevaluado. Esto

¹ Martín Marmolejo y Asociados S.C., Comunicado a Clientes, 95-1. Enero 16, 1995.

es, durante los 19 meses señalados la BMV no sólo se recuperó de la devaluación (por así decirlo) sino que además también se recuperó de un nivel de precios de acciones "inflado".

En todas las instancias descritas se observaron tasas de crecimiento post-devaluatorias, en dólares extranormales. Esto es natural, ya que de no ocurrir así, el plazo de recuperación habría sido mucho mayor. Las tasas de crecimiento de la BMV durante los siguientes 12 meses, en el equivalente en dólares, durante cada uno de los tres casos fue: del 46.60% en 1976, del 223.25% en 1982 y de 99.55% en 1987.

La clave del éxito de la devaluación estriba en que la inevitable burbuja inflacionaria post-devaluatoria subsecuente no erosione significativamente los beneficios de la misma. Es decir, una vez asentada la economía tanto de la devaluación como de sus desestabilizantes efectos posteriores, es indispensable que, en promedio, los salarios y demás bienes y servicios encuentren equilibrio a niveles significativamente inferiores al que prestaban antes de la devaluación, al ser expresados en dólares. En otras palabras, la competitividad (monetaria) hacia el exterior debe de ser mejorada significativamente a través del nuevo nivel del tipo de cambio

No existe sistema más efectivo de contención de precios (relativos) que una política monetaria muy tirante (tasas de interés elevadas) combinado con astringencia fiscal (disminución del gasto público)

¿ QUÉ PASA AHORA ?

Nunca en la historia del país las exportaciones de manufactura habían alcanzado un nivel tan alto como en el de 1994, ligeramente por encima del 12% del PIB, una cifra ligeramente en exceso de los US\$40 mil millones. Aunque dicho nivel está lejos de constituir un récord mundial, si eleva en forma sustancial el margen de maniobra del país relativo a otras devaluaciones. Es así mismo de suma importancia considerar el enorme valor que representa la puesta en marcha y vigencia de los diversos acuerdos multilaterales y bilaterales de comercio con los que cuenta nuestro país, en particular el TLC.

Esta es la primera ocasión en la que ocurre una devaluación y el país se encuentra tan sólidamente posicionado (a nivel relativo con el pasado) para poder obtener grandes beneficios en sus exportaciones.

¿ QUÉ SE ESTÁ HACIENDO ?

El plan que se está implantando únicamente equilibrará las relaciones con el interior. No va a proteger la planta productiva ni evitará el "rebote" de nuestra economía porque no se estimulará la actividad económica

1995 será un año en el que no habrá estabilidad. La política de "apretarse el cinturón" no será fácilmente aplicable. Tenemos una inflación de 5% mensual aproximadamente (en el primer trimestre).

La planta productiva está reprimida pero es competitiva. Esto es un factor de despegue a mediano plazo. La confianza en la política de instrumentación económica será muy importante. El gobierno debe ser líder y no observador del problema.

ACUERDO DE UNIDAD PARA SUPERAR LA EMERGENCIA ECONÓMICA.¹

El presidente Ernesto Zedillo anuncia los puntos del acuerdo para superar la emergencia económica de México, según fue acordado por el Gobierno Federal, el Banco de México, representantes empresariales, sindicatos y organizaciones rurales.

Objetivos del acuerdo

- Evitar una espiral inflacionaria por la devaluación que lesione los salarios.

¹ Nota técnica AEN-685, Enero, 1995. IPADE

-
- Restablecer la confianza, condición necesaria para estabilizar los mercados financieros, para aligerar la rigidez de los sacrificios que el ajuste requiere y continuar con un vigoroso crecimiento económico.
 - Estimular la reforma estructural para mejorar la capacidad de crecimiento de la economía, competir en el mercado mundial y generar empleos con mejores salarios.
 - Lograr en 1995 una tasa de inflación promedio no superior al 16 por ciento, un déficit en cuenta corriente de 14 mil millones de dólares y una tasa de crecimiento del PIB entre el 1.5 y el 2.0 por ciento.

Principales cláusulas del acuerdo

- 1 - Una tasa de cambio flotante.
 - 2.- El Gobierno Federal concederá un impuesto sobre la renta negativo adicional del 3 por ciento para los trabajadores con ingresos de hasta 2 salarios mínimos.
 - 3.- Aumento salarial del 4 por ciento más los bonos de acuerdo a la productividad
 - 4.- El Gobierno otorgará 700 mil becas a los trabajadores para programas de capacitación, un aumento del 40 por ciento sobre los niveles originales proyectados para 1995.
 - 5.- Las empresas harán un esfuerzo extraordinario para mitigar los aumentos de precios reduciendo sus márgenes de ganancia. Una ordenada y gradual corrección de los precios junto con estables condiciones de mercado contribuirá a restablecer el equilibrio financiero de las firmas y recalcar su viabilidad como fuentes permanentes de empleo.
-

6.- Los bienes y servicios brindados por empresas paraestatales (electricidad, gasolina, petroquímica y productos derivados del petróleo) se aumentarán en menor cantidad a la devaluación del peso. Este ajuste limitado de estos precios generará una pérdida de ingresos gubernamentales. Para compensarlo, el impuesto sobre la renta corporativo se elevará de un 34 a un 35 por ciento, y se subirá la tasa impositiva promedio para las personas con ingresos en los límites superiores. Además, se aumentará el impuesto sobre los autos de lujo. Como consecuencia, habrá solamente una pérdida neta del ingreso gubernamental del 0.1 por ciento del PIB y este modesto aumento a los impuestos no debe tener ningún impacto recesivo.

7.- La depreciación de la tasa de cambio nominal y el ajuste al gasto de la economía producirá una reducción de la tasa de crecimiento del 4 por ciento esperada del PIB de un 1.5 a un 2 por ciento durante 1995.

Para asegurarse que el déficit en cuenta corriente del próximo año alcance un nivel que pueda financiarse mediante un moderado préstamo público externo, inversión extranjera directa, reinversión de la anterior inversión extranjera en valores fijos, se tomarán medidas fiscales adicionales

El gasto gubernamental se reducirá por 1.2 por ciento del PIB. Esto, junto con las políticas de ingresos descritas con anterioridad, debe resultar en un superávit fiscal de 0.53 por ciento del PIB, sin incluir los recursos adicionales que se obtendrán por las privatizaciones.

8.- El Banco de México llevará a cabo una política monetaria consistente con las cláusulas mencionadas anteriormente. A la par con esto, el Banco Central limitará el crecimiento de sus créditos.

9 - Además de las medidas macroeconómicas que buscan corregir el actual desequilibrio en cuenta corriente, el programa de México incluye ambiciosas medidas de reforma estructural y privatización. Estas reformas se centrarán en aquellos sectores de la economía que producen ingresos intermedios no comerciables. Las medidas de privatización abrirán nuevas oportunidades a los inversionistas privados (tanto nacionales como

extranjeros) y aumentará la eficiencia general del sector productivo. Los principales componentes del programa de cambio estructural son:

- Se iniciará la reforma legal para privatizar las operaciones de ferrocarriles y de satélites

- Se buscarán mayores reformas en telecomunicaciones. Las reformas permitirán la subasta del espectro radial y la propiedad privada de satélites. Estas reformas deben traducirse en considerables sumas de ingresos para el gobierno.

- El proceso de privatización portuaria debe acelerarse. Se subastarán todas las terminales de contenedores en los cuatro principales puertos del país (Veracruz, Manzanillo, Puerto Vallarta y Tampico)

- La privatización de otras compañías del sector público continuará en 1996, generando ingresos de aproximadamente mil 600 millones de dólares.

UDIS ¿ LA SOLUCIÓN ?

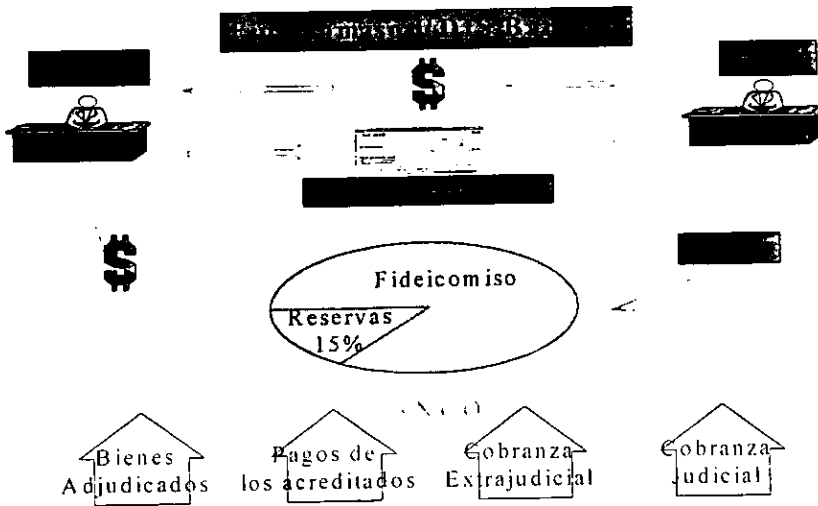
Por otra parte el Gobierno de México, ha desarrollado un conjunto de programas de apoyo crediticio, que a continuación se describen:

- 1.- Programa de apoyo a la planta productiva nacional
- 2.- Programa de apoyo a los Estados y Municipios
- 3.- Programa de apoyo a los deudores de Créditos Hipotecarios
- 4.- Programa de apoyo a redescuentos
- 5.- Programa de apoyo a FOVI

El objeto de estos programas es la reestructuración de créditos problemáticos a través de un fideicomiso.

Dicho fideicomiso estará denominado en "Unidades de Inversión" (UDIS), las cuales representan unidades de cuenta de valor real constante. El mecanismo de este programa consiste en enajenar parte de la cartera de las instituciones de crédito, la cual puede ser vigente o vencida, a un fideicomiso manejado por la misma institución. Este fideicomiso fondeará la compra de dicha cartera mediante la emisión de valores fiduciarios denominados en UDIS, los cuales serán adquiridos por el Gobierno Federal con fondos provenientes de la emisión de Bonos Gubernamentales, que a su vez serán adquiridos por las instituciones de crédito que enajenaron la cartera.

En otras palabras, el Gobierno Federal fondea al fideicomiso con dinero que el banco le prestó al invertir en los Bonos Gubernamentales.



¿ Realmente serán los UDIS la solución ?... ya se sabrá en su momento.

¿ QUÉ SE PUEDE HACER ?

Pues bien, en un entorno como el anteriormente descrito, con problemas financieros realmente importantes y una inestabilidad socio-política como la que actualmente se vive en México, surge la pregunta obligada ¿ Cómo sobrevivirá la industria mexicana ?

Anteriormente comentábamos que mucho influye el rumbo que se defina por el Gobierno Federal, pero realmente el empresario mexicano ¿ no puede aportar algo a la pronta recuperación del país ?, acaso no será un buen logro que con todos los problemas actuales existan empresas que se preocupen por subsistir y por qué no, sobresalir y mejorar ante la adversidad, ¡ Claro ! ya lo habíamos pensado, pero el problema es - y esto es en casi todas las ideas que uno tiene en mente - ¿ Cómo llevarlo a la vida cotidiana ? , ¿Cómo aterrizar y ver que realmente se puede ? ... ¿ Cómo ?

¿ Los empresarios si quieren compañías que sean flexibles, delgadas, eficientes, innovadoras competitivas y enfocadas al cliente, porque la mayoría son inflexibles, obesas, ineficientes y no se enfocan en el cliente ?

La respuesta no es ni por mucho sencilla, es más sería inocente opinar que existe una solución única e infalible, pero se puede decir que la fuente del problema radica en cómo las empresas realizan el trabajo y en por qué lo realizan de esta manera.

Las empresas no se habían preocupado al respecto, si se incrementaban los costos, se los traspasaban al cliente. Si el nuevo producto se tardaba en salir, que el cliente se espere. Si el cliente está inconforme, no existe un lugar donde pueda reclamar.

Si bien la forma en que se vienen realizando las operaciones en las empresas funcionaron en su momento, la realidad a la que se tienen que enfrentar es que el mundo ha cambiado, y las viejas teorías ya no son aplicables.

por lo que se necesita algo TOTALMENTE DIFERENTE, se necesita empezar de nuevo, redefinir el rumbo, reinventar la forma de hacer negocios.

¿ POR QUÉ LA NECESIDAD DEL CAMBIO?

FACTORES INTERNOS

Cuando un negocio comienza, usualmente es pequeño y las pocas personas que trabajan en él se conocen entre sí. Quienes allí empiezan a laborar se encuentran muy motivados por la cercanía de sus relaciones y la convicción de que el éxito depende de los esfuerzos que cada uno de ellos haga además de sólo cumplir con el trabajo diario. Por lo demás, las retribuciones de los trabajadores en una compañía pequeña y nueva pueden ser grandes. Procesos, políticas y métodos son informales. El tamaño y la naturaleza de un negocio pequeño hace que los procesos respectivos sean particularmente sencillos, directos y conocidos por todos.

Para la época en que la compañía se convierte en una empresa mediana, resulta obvio que estos enfoques informales sean insuficientes y que otros más formales ocupen su lugar. Esta etapa se da con mucha rapidez en algunas industrias, y en ella se pueden presentar algunos conflictos entre la forma como se han hecho las cosas y la manera como las nuevas reglas lo establecen

Cuando la corporación alcanza la madurez, se piensa en una existencia ordenada. En teoría, se cuenta con descripciones del trabajo para cada cargo, hay una política de compensación más o menos uniforme y un sistema de revisión del desempeño al cual sólo se le presta atención cada año, en el mejor de los casos. La corporación tiene dos conjuntos de normas: las formales y las que en verdad se siguen para hacer el trabajo. En muchas empresas se encuentra un organigrama informal paralelo a uno formal. El alto grado de burocracia no permite a la dirección general tener un control detallado de las actividades de los niveles del negocio generado por los siguientes factores:

-
- 1.- No existen documentos del proceso del flujo de trabajo de producción
 - 2.- No existen documentos de flujos de trabajo administrativo.
 - 3.- Casi toda la documentación es obsoleta.
 - 4.- Los flujos de trabajo están sometidos a cambios informales.
 - 5.- El trabajo de las personas depende del flujo de trabajo y cambia de acuerdo a éste

En otras palabras no existe un criterio ordenado y sistemático para la operación y evolución del negocio.

FACTORES EXTERNOS

Desde 1970, los cambios en el mundo de los negocios parecen dramáticos, comparables en alcance y magnitud con la revolución industrial o los comienzos de la era de las computadoras. En este sentido se presenta un giro hacia los servicios, se retorna hacia el empleo de la información, la globalización de la mayoría de las formas de comercio y, de hecho y más importante, un aumento muy grande de la competencia.

Como se ilustra en la figura 1 las presiones para cambiar parecen afectar a todos los negocios con un impacto acumulativo, por lo que el negocio debe estar en movimiento de manera continua. Las compañías serán capaces de entrar al mercado y triunfar durante algún tiempo, con productos o servicios nuevos o en áreas especializadas, pero el crecimiento sostenido será difícil de lograr. La información será un recurso básico. Todo esto requerirá que el negocio sea muy flexible.

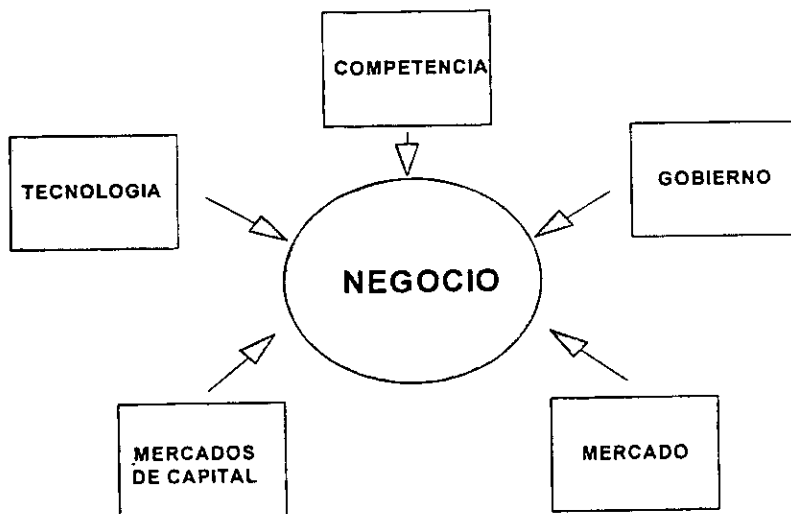


Figura 1.- Las presiones de los negocios

COMPETENCIA

Desde los años 80's la relación del poder negociador se ha invertido, si bien antes los vendedores tenían el "poder negociador" en la actualidad lo ha perdido. Hoy en día los clientes son los que determinan, qué quieren, cuándo lo quieren, cómo lo quieren y cuánto pagarán por ello.

En la actualidad las compañías deben aprender a moverse rápidamente, de lo contrario no se volverán a mover nunca. Las compañías que puedan tener un mercado con un producto o servicio aceptable al mejor precio, podrán vender

En las economías de mercado, la competencia se considera el factor más importante del clima empresarial Michel A. Porter ha demostrado que la competencia está influida por cinco factores:

1.- Nuevos competidores.

-
- 2.- Poder negociador de los proveedores para ejercer una presión sobre los costos de los competidores.
 - 3.- Poder negociador de los clientes para influir en los competidores (por ejemplo, si son sensibles a los precios, los clientes forzarán la competencia en precios).
 - 4.- Bienes sustitutos.
 - 5.- Las actividades competitivas de las compañías rivales.

La competencia global, nacional y local ha aumentado y continuará haciéndolo e inclusive se intensificará (TLC). En general, la ventaja competitiva puede mantenerse sólo mediante la mejora continua del producto, el control de costos y la mercadotecnia. Es claro que estos factores se convertirán en el interés diario de la administración.

MERCADO

Además de las presiones asociadas con la creciente competencia mundial, las variaciones en el mercado están dirigidas por otros factores que incluyen cambios en los hábitos de compra de los clientes, en los ciclos de vida, en la administración de inventarios y aumento en las exigencias de calidad. Estos cambios exigen un aumento en la calidad de la administración y una respuesta más rápida al cambio.

Los clientes, tanto los individuales como los corporativos, están aumentando sus demandas a medida que ven el incremento en la competencia. La lealtad de marca parece menos importante, pero existe menos tolerancia hacia la mala calidad.

EL SECTOR PÚBLICO

Los cambios en muchas instituciones gubernamentales y públicas, han contribuido también a presionar en los negocios. La influencia de los impuestos y tarifas se conoce, pero puede ser sutil en algunos casos. La política

monetaria es un aspecto de gobierno que tiene importancia inmediata en los negocios, la regulación es otro. El efecto que tienen sobre el suministro de capital humano los sistemas educativos y de gobierno y su impacto sobre los negocios es menos reconocido.

El gobierno influye en un aspecto sumamente importante: la educación (política educativa) Los resultados de los sistemas educativos no siempre son los que necesitan las empresas debido a la sensibilidad de ésta otra área a la política. Además, la diferencia de calidad entre los profesionales de las diversas naciones varía, fortaleciendo así el movimiento hacia la ventaja competitiva.

TECNOLOGÍA

La tecnología es el factor de cambio más importante. Todo el mundo sabe que el índice de cambio tecnológico se ha acelerado en los últimos años, la corriente de nuevos productos que han salido al mercado es una de sus consecuencias. No obstante, las variaciones que las empresas pueden tener como reacción al cambio técnico van más allá de los diseños de nuevos productos. Buena parte de la influencia que la tecnología ejerce, cae sobre la ruta que siguen los negocios. Si la tecnología mejora la calidad o reduce los costos en alguna forma, puede utilizarse para crear una ventaja. Como resultado, todos los negocios competitivos están virtualmente forzados a hacer uso de cualquier nueva tecnología que ofrezca una mejora significativa.

El aumento de la competencia y la reducción de las utilidades son efectos totales de un clima empresarial, rápidamente cambiante. Las altas tasas de cambio producen nuevas oportunidades para entrar al mercado externo, con el posterior aumento de la competencia, lo cual puede limitar el desempeño del comercio en general y dejar menores márgenes. Sin embargo, el cambio no es del todo malo: brinda nuevos retos y motiva al desarrollo de nuevas y mejores prácticas administrativas.

Al igual que los demás aspectos de la competencia, algunas empresas pueden utilizar el cambio como una acción frecuente. Estas organizaciones aprenderán a controlarlo mejor que otras y lo convertirán en su primera ventaja competitiva. Sus esfuerzos serán compensados, ya que el cambio será, en forma paradójica, una característica muy confiable de esta nueva era de los negocios. Estas empresas serán los negocios que sobrevivirán y tendrán éxito, la pregunta es ¿ cómo lograrlo ?... REINGENIERÍA.

CAPÍTULO 2

REINGENIERÍA: FUNDAMENTOS Y METODOLOGÍA.

El término reingeniería se deriva de la práctica del desarrollo de sistemas de información. Durante algún tiempo, quizás desde cuando las computadoras incursionaron en los negocios, los profesionales de la tecnología han sabido que la mejor manera de utilizar las computadoras consiste en usarlos para facilitar nuevos y mejores procesos de negocios antes que emplearlos para automatizar los antiguos procesos. No obstante, la aplicación de la reingeniería no se basa necesariamente en la implantación de un nuevo sistema de tecnología de información. La reingeniería es un enfoque para planear y controlar el cambio. la reingeniería de negocios significa rediseñar los procesos de negocios y luego implantarlos en el corto plazo, es decir...cambios drásticos en los procesos que generan un valor agregado a los productos o servicios traducido en costo, tiempo, calidad y servicio.

Cuando se habla de reingeniería significa "empezar de nuevo". Esto significa que no debe pensar en ocupar tal y como está la estructura para realizar los cambios, no significa mejorar los procesos actuales, ni sistematizar el

proceso viejo. Reingeniería es plantearse una pregunta ¿ Si estuviera creando la empresa, y conociera lo que actualmente conozco, con los avances tecnológicos que actualmente existen, cómo se vislumbraría el panorama?. Reingeniería significa dejar a un lado los viejos sistemas y empezar de nuevo. Esto es volver al inicio e inventar un mejor camino para realizar el trabajo.¹

La definición formal de reingeniería es: Repensar y rediseñar radicalmente los procesos del negocio para provocar cambios dramáticos traducidos en costos, calidad, servicio y rapidez.

Al realizar la reingeniería se debe de preguntar ¿por qué hacemos lo que actualmente hacemos? y ¿por qué lo hacemos de la forma en que actualmente lo hacemos?. Al plantearnos estas preguntas obligamos a la gente a que analice respecto a las normas y suposiciones que fundamentan la forma en que se dirige el negocio. Frecuentemente estas normas son obsoletas, erróneas o inapropiadas.

La reingeniería parte sin suposiciones predeterminadas, por ejemplo al preguntarse ¿cómo puedo diseñar un mejor proceso para "verificación de créditos"?, se está asumiendo que es necesario verificar los créditos. La reingeniería primero determina "qué " debe realizar la empresa, y después "cómo" debe hacerlo. La reingeniería ignora lo "que es" y se enfoca a lo "que debe ser".

La reingeniería mencionábamos es un cambio radical. Radical en latín "Radix" significa raíz, por lo que al mencionar un cambio radical, nos referimos al cambio raíz, no superficial con lo que actualmente existe, sino desechando todo lo viejo.² En reingeniería el rediseño radical significa olvidarse de las estructuras y procedimientos anteriores e inventar completamente nuevas formas de realizar el trabajo. Reingeniería no es mejoras al negocio ni modificaciones a éste, reingeniería es la reinención del negocio.

¹ Hammer, Michael & Champy, James. "Reingeniería". Pag. 33. Ed. Norma.1993.

² Hammer, Michael & Champy, James. "Reingeniería". Pag. 35. Ed. Norma.1993.

Hoy en día, la reingeniería es un tema común en muchas empresas. Como toda actividad novedosa ha recibido diversidad de nombres, entre ellos, modernización, transformación y reestructuración. Sin embargo, e independientemente del nombre, la meta es siempre la misma: aumentar la capacidad para competir en el mercado mediante la reducción de costos e incrementando el nivel de servicio al cliente. Este objetivo es constante y se aplica por igual a la producción de bienes o a la prestación de servicios.

El reciente surgimiento de los esfuerzos de reingeniería no se basa en la invención de nuevas técnicas administrativas ya que durante décadas, la ingeniería industrial, los estudios de tiempos y movimientos, la economía administrativa, la investigación de operaciones y los análisis de sistemas han estado relacionados con los procesos de negocios. El actual énfasis se debe casi por completo al reconocimiento reciente de una necesidad cada vez mayor de competir para que una empresa triunfe o, incluso, sobreviva en el mundo de los negocios.

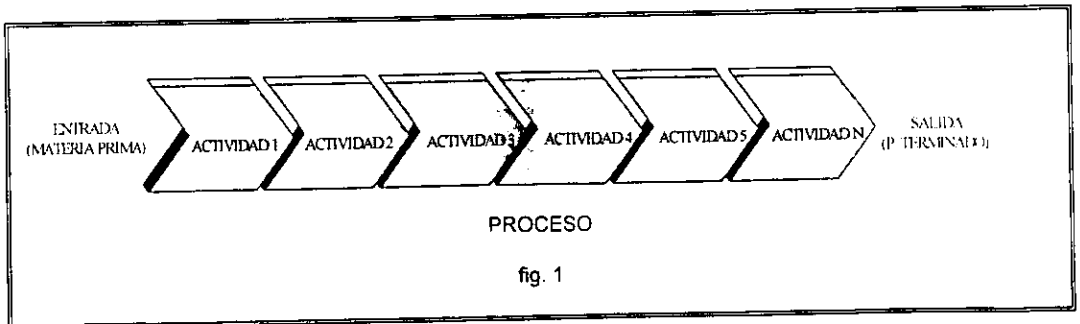
La economía de mercados es la fuerza que con mayor frecuencia motiva a la reingeniería. Los métodos de administración e ingeniería deben mantenerse a la par con las nuevas demandas del mercado

OBJETO DE LA REINGENIERÍA: EL PROCESO

El proceso puede verse como la esencia del negocio. No sólo la mayor parte del trabajo se hace a través de procesos, sino que gran parte de los aspectos que en realidad diferencian a las compañías entre sí, es inherente a su proceso particular de trabajo, es decir, se sobreentiende que la misma materia prima y el mismo recurso humano está a disposición de todas las empresas, por lo tanto, el proceso es uno de los factores más importantes que contribuyen a la ventaja competitiva.

Un proceso se define como:

- Actividad que se lleva a cabo en una serie de etapas para producir un resultado específico o un grupo coherente de resultados específicos.¹
- Transformación de la "materia prima", a través de maquinaria, materiales, metodología, etc. para producir y entregar un producto o servicio a un cliente definido.
- Conjunto de actividades relacionadas entre sí, para transformar o convertir los recursos primarios, en productos o servicios destinados a satisfacer las necesidades de mi cliente específico.
- Grupo de tareas o actividades relacionadas lógicamente y secuencialmente que proporcionan productos y/o servicios a clientes internos y/o externos, utilizando los recursos humanos de la organización (fig. 1)



También se ha definido el proceso como un aspecto general de la operación empresarial, por ejemplo, las comunicaciones que se desarrollan dentro de una organización. No es necesario que las etapas del proceso

¹ Morris, Daniel, Brandon Joel. "Reingeniería: Cómo aplicarla con éxito a los negocios". Pag. 42. Ed. Mc. Graw Hill. 1994.

sean consistentes o que se realicen en una secuencia en particular; ellas pueden ser realizadas por personas o por máquinas. Podemos mencionar diciendo que “un proceso es un grupo de acciones que tienen un propósito común que hace avanzar el negocio en alguna forma”¹. Generalmente, un proceso es más que una tarea, está conformado por tareas; es habitual considerarlo menor que áreas del negocio como operaciones, recursos humanos etc. El alcance de cada proceso es importante sólo en la medida que sea una unidad adecuada para analizar, cambiar y administrar.

Los procesos se están convirtiendo en los objetivos más atractivos para prosperar en los negocios, ya que en éstos se puede manejar y mejorar; calidad, eficiencia, costos de operación, servicio, respuesta al cliente y por lo tanto ventaja competitiva.

Los procesos mejoran por diferentes razones. Primero, son la parte del diseño de negocios que suministra la máxima diferenciación y potencial para la ventaja competitiva. Segundo, mejorar el proceso es la única oportunidad para reducir de manera significativa los costos, sin disminuir, los resultados o la calidad. Tercero, la tecnología apoya directamente el proceso, de manera que mejorarlo es la mejor forma de sacar ventaja de las nuevas tecnologías.

El modelo tradicional de la industria se basa en la premisa de que los trabajadores tienen pocas habilidades y no tienen tiempo para capacitarse. Esta premisa inevitablemente necesita que las tareas que conforman el proceso sean sencillas. Adam Smith afirmaba que los trabajadores son más eficientes cuando sólo tienen que realizar una tarea fácil, sin embargo, esto implica que los procesos sean complicados para poder integrarlas. Durante muchos años las compañías han aceptado los inconvenientes, las ineficiencias y los costos asociados a los procesos complejos, a cambio de los beneficios de las tareas sencillas.

¹ Morris, Daniel. Brandon Joel. “Reingeniería: Cómo aplicarla con éxito a los negocios”. Pag. 42. Ed. Mc. Graw Hill.. 1994

En reingeniería para atender las demandas contemporáneas de calidad, servicio, flexibilidad y bajo costo, los procesos deben de ser sencillos. La necesidad de sencillez, produce consecuencias enormes en cuanto a la manera de diseñar los procesos e implantarlos en las compañías.

Algunas de las características de los procesos rediseñados son:

Varias tareas se combinan en una.- En los procesos rediseñados desaparece el trabajo en serie. Es decir muchas tareas que antes eran distintas se integran en una sola. No siempre es posible integrar todos los pasos de un proceso largo en una sola persona o tarea. En algunas situaciones, los diversos pasos tienen que ejecutarse en localidades distintas. En tales casos, la compañía necesita diversas personas, cada una de las cuales maneja una parte del proceso. En estos casos lo que se recomienda es la creación de los "equipos de caso", esto es, reunir a varias personas que antes trabajaban en distintos departamentos asignándoles la responsabilidad de un proceso en específico. Lo más importante de estos equipos es que todos conocen sus responsabilidades y el impacto de cada uno dentro del proceso. Estos procesos también ayudan a disminuir costos indirectos. Como los empleados encargados del proceso asumen la responsabilidad de ver que los requisitos del cliente se satisfagan a tiempo y sin defectos, necesitan menos supervisión. En cambio, la compañía estimula a estos empleados para que encuentren formas innovadoras y creativas de reducir continuamente el tiempo de ciclo y los costos, al mismo tiempo eliminar los defectos. Otro beneficio es el control ya que se facilita la asignación de responsabilidades y el seguimiento de desempeño

Los trabajadores toman las decisiones: Este es el concepto de "achatar" la estructura organizacional, es decir, que los trabajadores no necesiten acudir al nivel jerárquico inmediato, sino que ellos tomen la decisión. En lugar de separar la toma de decisiones del trabajo real, la toma de decisiones se convierte en parte de las actividades cotidianas del trabajador. Con el modelo tradicional se presupone que los trabajadores no tienen, tiempo, cualidades o conocimientos necesarios para tomar decisiones... este concepto no puede seguir existiendo, ya que los beneficios de compactar la estructura se traducen en: menor tiempo de respuesta, reducción de costos indirectos, mayor satisfacción al cliente y un ambiente de trabajo mejor para los trabajadores.

Los pasos de los procesos se realizan en forma natural: En reingeniería el diseño de los procesos se basa en lo que es "necesario" hacerse antes o después de alguna tarea, es decir la secuencia lineal que opera actualmente no necesariamente responde a lo que realmente se necesita para iniciar la actividad. Eliminar la secuencia de pasos lineales del proceso acelera enormemente los mismos, ya que tareas que antes se realizaban secuencialmente, una tras otra, ahora se definen paralelas.

Los procesos tienen múltiples versiones: Los procesos tradicionales tenían por objeto la venta masiva, por lo que se debían producir bienes o prestar servicios uniformes. Con las demandas actuales de intensos cambios en el mercado, esta lógica es obsoleta. Para hacer frente a estas demandas se necesitan múltiples versiones de un mismo proceso, cada una atendiendo a los diversos requisitos del mercado o situaciones. Los procesos tradicionales son generalmente muy complejos, pues tienen que incorporar procedimientos especiales para excepciones. En cambio, un proceso con versiones múltiples es claro porque cada versión se aplica a los casos para los cuales es apropiada, con lo que no existen casos especiales ni excepciones.

Las verificaciones y los controles disminuyen: Los procesos de reingeniería utilizan los controles solamente hasta donde se justifiquen económicamente. Los procesos tradicionales están repletos de controles que no agregan valor, pero se incluyen para asegurar que no se abuse del proceso. Si bien este objetivo puede ser entendible, se elimina al determinar el costo asociado con el control estricto. En reingeniería en lugar de verificar el trabajo a medida en que se realiza, se diseñan controles globales o diferidos. Estos controles están diseñados para tolerar abusos moderados y limitados, demorando el punto en que el abuso se detecta o examinando patrones colectivos, en lugar de casos individuales.

Las operaciones pueden ser centralizadas-descentralizadas: Los procesos rediseñados tienen la capacidad de combinar las ventajas de la centralización con las ventajas de la descentralización en el mismo proceso. Los sistemas de información permiten que las distintas unidades sean completamente independientes, y al mismo tiempo se disfruta de las ventajas que trae la centralización.

Para rediseñar un proceso se necesita dedicación, creatividad y sentido común, estas características son necesarias para rediseñar los oficios y organizaciones que sustentan a los procesos. Los cambios fundamentales en los procesos de negocios producen consecuencias en muchos otros aspectos de la organización. Cuando se rediseña un proceso, oficios que eran rígidos y orientados a tareas únicas y sencillas pasan ahora a ser multifuncionales. Individuos que antes hacían lo que les ordenaban, ahora toman decisiones. Los departamentos funcionales pierden su razón de ser. Los gerentes dejan de actuar como supervisores y se comportan como entrenadores. Los trabajadores piensan más en las necesidades de los clientes que en la de sus jefes. Actitudes y valores cambian en respuesta a nuevos incentivos.

REINGENIERÍA: PASOS PARA SU APLICACIÓN.

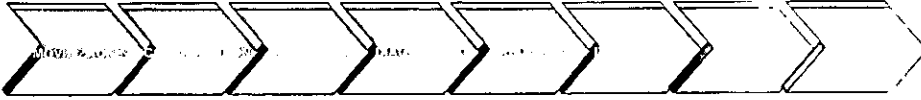
Si bien existen muchas metodologías respecto a reingeniería y como comentamos al principio, sería aventurado asegurar que alguna en particular es la que funciona infaliblemente, lo que se pretende mostrar en esta sección es la secuencia de pasos, que con más frecuencia se encuentra en las empresas que aplican la reingeniería en su organización.

Resulta obvio mencionar que no necesariamente se encuentran todos los pasos, ni la secuencia que algunos autores han desarrollado, o puede ser, que la metodología aquí presentada resulte extensa para algunos otros. lo que sí es palpable es que los tres grandes rubros comunes se contemplan:

- ✓ Levantamiento de información (Fotografía actual)
- ✓ Análisis y rediseño de procesos
- ✓ Implantación y liberación del proceso.

Cabe mencionar que la metodología que se menciona, es un condensado de las implantaciones de reingeniería que han realizado varias empresas a nivel mundial, con lo que se logra obtener un poco de la experiencia de los que ya han realizado exitosamente resultados en su organización mediante reingeniería.

La metodología particular que se describirá se compone de 8 fases:

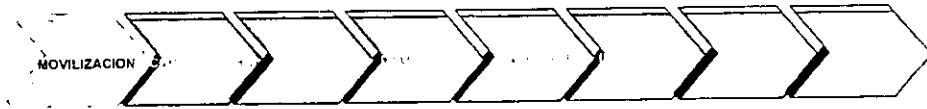


Una de las técnicas más utilizadas como punto de arranque para un proceso de reingeniería es la identificación de la experiencia de la organización con los cambios. Esto es encontrar e identificar las experiencias anteriores que ha tenido la organización en cambios de cualquier índole no sólo de reestructuración organizacional, sino de cualquier tipo de cambio que se haya desarrollado en una época reciente, ya que será de gran utilidad para el proyecto que cualquier persona que tenga experiencia en el manejo de los cambios dentro de la empresa para que aporte sus conocimientos en el manejo de dicha organización.

En muchas organizaciones el cambio es una palabra muy conocida o casi es una regla, a las que se les aplicaría el refrán de "cambiar o morir", pero existen muchas otras más en las que el concepto de cambio es totalmente innovador y revolucionario, lamentablemente en el medio de la empresa mexicana este tipo de empresas son las predominantes, ya que por lo descrito en el capítulo 1, en México se desarrolló principalmente la micro y pequeña empresa, normalmente familiar y que por consiguiente no se han evolucionado, y para su mala fortuna, en dichas empresas no se cuenta con experiencias de cambio constante. Por desgracia es donde se encuentran las mayores dificultades para implantar un proceso de reingeniería. La información proporcionada nos dirá en un futuro cuan difícil o escabroso será el proceso de implantación de los rediseños.

Analizando la experiencia previa de la empresa con los cambios sistemáticos es posible identificar claramente las prioridades de rediseño, las "llaves" del cambio, los grupos o "regiones" de la organización que deberán ser tratados con mayor "tacto" o detenimiento así como aquellos grupos que son proactivos al cambio y que han tenido éxito en cambios o transformaciones anteriores para que nos ayuden o faciliten el entendimiento del rediseño por toda la organización.

FASE 1.- MOVILIZACIÓN



Esta fase consiste en determinar las actividades que deberán considerarse en las iniciativas del proyecto de reingeniería, el cambio en la administración de la organización y agilizar la toma de decisiones para los recursos requeridos. Las principales actividades de la fase de "Movilización" son:

- 1.- Determinar el equipo de trabajo.
- 2.- Preparar a los ejecutivos y mandos intermedios en sus responsabilidades y "papel" de agentes del cambio.

A continuación se explicará brevemente cada una de estos puntos:

1.- Determinación del equipo de trabajo:

Para iniciar la reingeniería se debe de partir de una premisa: Las compañías no son las que rediseñan los procesos, son las personas.

Al iniciar la reingeniería se debe decidir quiénes conformarán el equipo encargado del proyecto. este equipo tendrá un solo y simple objetivo...hacer que las cosas sucedan. El equipo de reingeniería debe contar con la capacidad para hacer los análisis y las recomendaciones de cambio necesarias y cuando se aprueban las mejoras, éstos deben trabajar con las personas involucradas para implantarlos.

El equipo que frecuentemente se determina para los proyectos de reingeniería está compuesto por los siguientes "papeles":

Dueño de proceso: Es un alto ejecutivo que autoriza y motiva el esfuerzo total de reingeniería. El dueño de proceso hace que tenga lugar la reingeniería. Es quien tiene la autoridad suficiente como para hacer que la compañía quede totalmente modificada y persuadir a la gente de que acepte las perturbaciones radicales que trae la reingeniería. Sin un dueño de proceso, una organización podrá hacer algunos "estudios teóricos" y hasta podría salir con algunos conceptos de diseño de procesos: pero sin un dueño de proceso, no habrá realmente reingeniería.

El compromiso y liderazgo de los dueños de proceso fundamentado en los conocimientos y habilidades requeridos para desarrollar el modelo, son dos elementos necesarios para el éxito de la implantación de los proyectos.

CONOCIMIENTOS

ACTITUDES

HABILIDADES

Se parte de la base de que el liderazgo es de carácter situacional, es decir, se dice que una persona es líder cuando se puede decir de ella los siguientes puntos:

Esta persona es capaz

Esta persona quiere mi bien

Esto que me propone vale la pena, y

Se nota que está involucrada

Aplicado a la implantación de los proyectos de reingeniería y mejora continua y, en general a la administración del cambio de la organización, el papel de los dueños de proceso se puede definir con las siguientes características:

Visibilidad en el impacto y en el alcance de los proyectos

Función de venta del cambio en toda la organización en cuestión de imagen interna y externa

La jerarquía como punto indispensable: poder de investidura

Involucramiento más INTENSO que EXTENSO

Obsesión por el largo plazo y pasión por la ejecución

Eliminar de raíz cualquier actitud que cuestione la importancia de lo que se está haciendo

Ser el bastión ante la incredulidad y el cinismo

Más animador que ejecutor

Comunicar en exceso

Más testimonio, en cuanto a calidad y servicio que "rollo"

Hacer que se hable estrictamente en lenguaje común y único.

El papel principal del dueño de proceso es actuar como visionario y motivador. Ideando y exponiendo una visión del tipo de organización que desea crear, le comunica a todo el personal de la compañía el sentido de propósito y de misión. De las convicciones y entusiasmo del dueño de proceso la organización deriva la energía espiritual que necesita para emprender en el viaje a lo desconocido.

Los dueños de procesos deben crear también un ambiente propicio para la reingeniería. No basta con exhortar al personal. Cualquier persona racional en un ambiente corporativo reacciona cautelosamente, si no con escepticismo, a la insistencia de un directivo para que rompa las reglas, desafíe la sabiduría popular y piense con originalidad. Así que mientras que la mitad del oficio del dueño de proceso consiste en cuidar que el equipo

de reingeniería realice su cometido, la otra mitad del oficio del dueño de proceso consiste en apoyarlos de manera que puedan realizarlo. "Sean audaces" les dice, "y si alguien les pone dificultades, pásenmelas a mí. Si alguno les cierra el paso, díganme quién es y yo lo arreglaré".

El dueño del proceso no necesita dedicar mucho tiempo a la reingeniería, ocasionalmente para hacer revisiones de proyectos y dar conferencias para exhortar el apoyo al proyecto. Al mismo tiempo, la reingeniería debe estar tan arraigada en su conciencia y en sus objetivos que sea la base de todo cuanto él realiza. La mayoría de los fracasos en reingeniería proviene de fallas de liderazgo.

Equipo de reingeniería: El verdadero trabajo de reingeniería - la carga pesada - es la labor de los miembros del equipo. Estos son los que tienen que producir las ideas, planes y convertirlos en realidad. Estos son los que en la práctica REINVENTAN el negocio.

Los equipos de reingeniería comúnmente se conforman por dos tipos de participantes: los de "adentro" y los de "afuera".

Definimos a los de adentro como los individuos que actualmente trabajan en el proceso que se va a rediseñar. Proceden de las diversas funciones que lo integran, lo conocen o, por lo menos conocen aquellas partes de él que encuentran en su oficio.

El conocimiento profundo de los procesos es un arma de dos filos, por una parte permite al equipo conocer los defectos y rastrear las fuentes de sus problemas; pero en esa misma proximidad al proceso actual quizá les dificulte pensar en el proceso en formas nuevas e imaginativas.

Los de adentro a veces confunden lo *que es* con lo que *debe ser*, en consecuencia, pueden haberse acostumbrado a lo ilógico de las maneras estandarizadas de hacer las cosas. Además de sus conocimientos, la

mayor aportación de los de adentro es su credibilidad ante los compañeros. Cuando dicen que un nuevo proceso funcionará, la gente de la organización de la cual provienen les creerá. Cuando se implante el nuevo proceso, los de adentro actuarán como agentes claves para convencer al resto de la organización de que acepte los cambios.

Sin embargo, los de adentro no pueden por sí solos rediseñar un proceso. Sus perspectivas individuales quizá sean demasiado estrechas, limitadas a una sola parte del proceso. Además, es posible que tengan intereses creados en lo existente y en la organización diseñada para sostenerlos. Sería pedir demasiado, esperar que ellos solos sin ninguna ayuda, superaran sus prejuicios para visualizar maneras radicalmente nuevas de trabajar. Un equipo compuesto exclusivamente de adentro tenderá a volver a crear lo que ya existe, quizá con una mejora de un 10 por ciento. Permanecerá dentro del marco del proceso existente pero no lo quebrantará. Para entender lo que se va a cambiar, el equipo necesita gente de adentro; pero para cambiarlo, necesita elementos destructivos. Estos son los de afuera. Como los de afuera no trabajan en el proceso que se está rediseñando, ellos le aportan al equipo una mayor dosis de objetividad y una perspectiva distinta. El deber de los de afuera es hacer olas. Como no tienen obligaciones con personas a quienes afecten los cambios que ellos inician, sienten que tienen libertad para correr riesgos.

Los de afuera son personas que no están involucrados en el proceso y, a menudo, en especial en compañías que no han rediseñado ninguna vez, provienen de afuera de la compañía, tal es el caso de las compañías de consultoría que existen. Estos consultores tienen que saber escuchar y ser buenos comunicadores. Tienen que pensar en grande y ser rápidos aprendices puesto que tendrán que aprender mucho en muy poco tiempo acerca de cada uno de los procesos en que van a intervenir.

Pero en realidad, las compañías suelen tener candidatos dentro de su propia compañía, tal es el caso de la creación de áreas que se dediquen exclusivamente a coordinar los esfuerzos de reingeniería, pero como ya se explicó deberán ser externos a los procesos que se rediseñarán.

Los equipos de reingeniería tienen que dirigirse a sí mismos. El dueño del proceso es su cliente, no su jefe, y el sistema que mide y recompensa su desempeño debe aplicar como criterio dominante el progreso del equipo hacia su meta. Además, el desempeño del equipo debe ser la medida más importante del logro de los miembros individuales. La reingeniería implica invención y descubrimiento, creatividad y síntesis. El equipo no debe temer la ambigüedad. Los miembros deben esperar que se cometerán errores y que de éstos aprenderán. En el equipo no hay lugar para los que no puedan trabajar de esta forma.

El elegir y conformar al equipo de reingeniería no es tarea fácil, implica escoger a determinadas personas con determinadas características, que realmente se complementen y que proporcionen una visión global del impacto del proyecto en toda la organización. Es por esto que resulta necesario hacerse las siguientes preguntas al conformar al equipo que realizará la reingeniería.

De cada participante del equipo:

- ¿ Esta persona es un representante ?
- ¿ Podrá trabajar activamente en el equipo ?
- ¿ Esta persona es un buen "jugador de equipo" o es "individualista" ?
- ¿ Actuará como "catalizador creativo" o como "experto del proceso" ?

Del equipo como tal.

- ¿ El equipo incluye representantes de los más altos niveles de la organización ?
 - ¿ El equipo incluye una mezcla balanceada de personal de línea y administrativo ?
 - ¿ El equipo podrá representar los puntos de vista del cliente tanto interno como externo ?
 - ¿ El equipo está conformado por una mezcla balanceada de personas "creativas" y "lógicas" ?
 - ¿ El equipo podrá trabajar eficientemente a lo largo de todo el proyecto ?
-

Pues bien, éstos son los papeles comunes que se aplican en la metodología, los cuales pueden variar en otras metodologías, lo cual está bien. Rediseñar es un arte nuevo, y cabe más de un enfoque.

2.- Preparar a los ejecutivos y mandos intermedios en sus responsabilidades y "papel" de agentes del cambio:

Uno de los aspectos más importantes en un proceso de reingeniería es el cambio organizacional que representa, ya que es imposible manejar un cambio en la manera en que los procesos se realizan sin tomar en cuenta los recursos humanos que intervienen en el proceso.

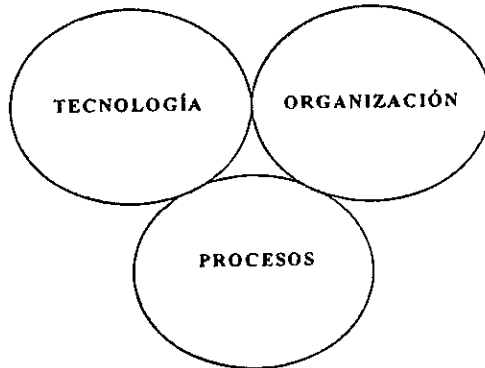


fig. 2

Podemos afirmar que el funcionamiento de una estructura de negocio o empresa se puede visualizar desde tres perspectivas integrales que son: Procesos, Tecnología y Organización (fig 2)

Es por esta razón que los recursos humanos u organización de una empresa o ente productivo no puede dejarse de lado, ya que estaríamos sólo abarcando dos tercios del "pastel".

Generar un cambio drástico en la manera de hacer las cosas, nos implica generar un cambio dramático en el impacto psicológico de una persona, que en ocasiones es humanamente imposible de alcanzar. Es importante aclarar que al decir que este cambio en ocasiones es "humanamente imposible de alcanzar" se debe a que la resistencia psicológica de una persona puede llegar a bloquear por completo cualquier alternativa de forma de trabajo.

La resistencia psicológica de un individuo para aceptar un cambio en su trabajo se deriva, en gran medida, de las "costumbres" o "hábitos" que ha adquirido al realizar durante un largo periodo de tiempo las funciones o actividades de una manera rutinaria. Este enfoque no considera que las actividades no se realicen con calidad o con oportunidad, ni mucho menos sin compromiso, sino que se basa en la premisa de la poca , y a veces nula, evolución que han tenido los procesos al transcurrir el tiempo.

Es por esto que en un primer plano no se descalifica a ninguna persona como apta para realizar las funciones que deriven del rediseño del proceso. Incluso los recursos humanos de una empresa pueden llegar a ser el factor determinante del éxito o fracaso de un proceso de reingeniería. Si tomamos por cierto que toda persona es susceptible de entrenamiento, estamos entonces en la posibilidad de desarrollar un plan de capacitación que ayude a comprender los beneficios que derivan del rediseño del proceso.

Es importante destacar o señalar que las posibilidades para solucionar un problema, originado por la resistencia al cambio o por la falta de preparación o "calidad", del personal dentro de la organización son enormes por lo que daremos un breve espectro de posibilidades sin que éstas sean restrictivas o complementarias de muchas otras que pudieran dar un excelente resultado por el tipo de empresa o por el nivel de personal que se mantiene dentro de la organización.

El primer aspecto que se debe evaluar dentro de la organización de una empresa es su entendimiento de los objetivos o la llamada "misión" de la empresa, aunque esto pudiera sonar ridículo o poco práctico, es uno de los aspectos angulares para el desarrollo de cualquier plan de capacitación o superación del personal dentro de una organización, ya que al no tener definido con bases claras y objetivos determinados la razón fundamental para lo que una empresa está constituida, no se puede aportar, como individuo, absolutamente nada para el desarrollo de la organización como ente comunitario y de unificación de esfuerzos.

Esto de entender claramente la razón fundamental para lo que fue creada la empresa va más allá de la definición que dice que todas las empresas , en principio, están constituidas para ganar dinero o "hacer" dinero, sino que realmente le da una visión global al miembro de la organización de cual puede llegar a ser su aportación al corto, mediano y largo plazo, como si se tratara de un engrane dentro de una máquina, que entienda que su labor debe acoplarse de manera perfecta dentro de esta maquinaria para que se llegue al objetivo de la manera más fácil y con mayor productividad.

Dentro de este contexto debemos decir que dicha razón puede encaminarse de muy diversas formas pero debe quedar claro para cualquier miembro de la organización la respuesta a la pregunta: ¿De qué manera beneficia, ayuda, facilita, etc. mi trabajo al fin último de la empresa? de no ser clara dicha respuesta es muy importante que se enfoquen los esfuerzos de cualquier índole a descubrir de manera consistente cuál es la razón de la existencia de la organización.

Pudiéramos llegar a decir que la empresa fue constituida con los siguientes ideales¹:

1. Dedicación al servicio de los clientes.
2. Reconocimiento a los empleados y preocupación por ellos
3. Mantener altos valores éticos.
4. Ambiente innovador que busca resultados.

Y en cada uno de ellos encontramos el por qué mi trabajo funciona como catalizador o como parte esencial del engranaje para llegar a dichos ideales, como podemos ver no necesita ser algo muy rebuscado o algo muy rimbombante, sino que sea entendible y claro para todos los miembros de la organización.

¹ Ideales tomados de una empresa editora líder mundial.

Hacer la evaluación de esta índole no es nada del otro mundo, ni necesita una técnica depurada, ni mucho menos, sólo es cuestión de realizar una encuesta con dos o tres preguntas, tales como: ¿De qué manera mi trabajo diario ayuda a la empresa? o ¿Qué hice el día de ayer para lograr que los objetivos de la empresa fueran cumplidos?, a un universo representativo y heterogéneo de personas, para poder evaluar de manera cualitativa el entendimiento de la "misión" de la empresa.

Hecha entonces la evaluación de qué tanto entendimiento se tiene de los objetivos de la empresa por parte de mis recursos humanos, podemos proceder a tomar acciones directas en este aspecto, desde este punto comienza la reingeniería ya que si se replantea el objetivo de la organización estamos realizando cambios dramáticos que nos van a llevar a beneficios de la misma forma dramáticos.

Es de vital importancia recalcar que no todos los procesos de reingeniería deben comenzar desde este punto, sino que es recomendable para cualquier organización, incluso si ésta no estuviera en el umbral de un proceso de cambio, que este punto en particular fuera vigilado de manera celosa por parte de los directivos de la empresa.

La mayoría de las veces las organizaciones fracasan en sus proyectos de reingeniería debido a la resistencia al cambio del personal de la empresa. Por esta razón es indispensable que los ejecutivos, los mandos intermedios, los supervisores y el equipo de reingeniería entiendan y apliquen el "papel" de "agentes del cambio"; educar, atender y responder anticipadamente a los problemas de actitudes que puedan presentar los empleados.

Para lograr que la reacción de los empleados al cambio sea favorable, se recomienda que se realicen y comuniquen los siguientes 8 temas:

1.- Aclarar el "papel" y las responsabilidades de los agentes del cambio¹ :

| Papel | Responsabilidad |
|-----------------------|---|
| Comunicador | Presentar la necesidad del cambio en el negocio y la misión de la reingeniería. |
| Defensor | Promover y defender la nueva visión y la nueva cultura organizacional; traducir la visión en resultados. |
| Consejero | Preparar a los empleados, particularmente a los que afectan directamente los cambios propuestos, en los efectos tanto positivos como negativos de las actividades de reingeniería. |
| Escuchador/Observador | Obtener retroalimentación de las personas tanto internas como externas para identificar las oportunidades, fuerzas, debilidades y amenazas. |
| Guía/Facilitador | Fomentar en todo el equipo la participación y colaboración en el análisis y diagnóstico de problemas, diseño e implantación de soluciones |
| Catalizador | Desafiar al equipo para alcanzar las metas y llevar a cabo el desarrollo estratégico del proyecto; animar al equipo para que sean innovadores, corran riesgos y experimentadores |
| Patrocinador | Buscador de recursos humanos y tecnológicos que son vitales para el diseño e implantación de las iniciativas de reingeniería. |
| Director/Planeador | Guía del equipo para asegurar que las habilidades requeridas, la estructura organizacional y el soporte de sistemas sean desarrollados para reforzar la cultura de la organización deseada. |
| Mediador/Solucionador | Apoyar al equipo para resolver los conflictos interdepartamentales. |
| Animador | Divulgar y celebrar los éxitos del equipo de reingeniería. |

¹ Adaptado de Craig Eric Schneir & Richard W. Beatty, "Making Culture Changes Happen"

2.- Definir las 4 metas principales de los agentes del cambio: Comunicación, Apertura, Soporte, Experimentación.

Comunicación: Fomentar la comunicación que atienda las necesidades tanto intelectuales como emocionales de los empleados, esto es comunicar frecuentemente y de manera más informal las cosas que pueden generar rumores; idear nuevos y creativos medios de comunicación.

Se debe comunicar tanto las noticias buenas como las malas; no se debe preocupar si la gente se sentirá ofendida o molesta; se debe asumir que estarían más molestos si no se les informa. De la misma manera se deberán idear medios de comunicación ágiles que permitan discutir estos temas con los empleados

Apertura: Inculcar una cultura de apertura en la organización que presente información completa y ayude a crear confianza en el personal, esto es, que las personas expresen abiertamente sus inquietudes, expectativas y problemas. Para lograr esto se debe tener una perspectiva de "dueño" (cuál es nuestra opinión) en vez del punto de vista de víctima (ellos nos hicieron esto). Se debe aprender a escuchar a los demás...Tolerancia

Soporte: Determinar un sistema interno para las personas en donde se establezcan los medios para que los trabajadores puedan expresar cómo se sienten y proponer cambios. En este punto se deberá demostrar que se tienen habilidades para escuchar y entender otros puntos de vista, así como el determinar el "clima organizacional".

Experimentación: Motivar y premiar la innovación, arriesgar y experimentar para que los empleados generen nuevas ideas y luchar contra la resistencia natural de la organización para soportar la experimentación y permitir errores.

3.- Identificar las características del cambio y un medio laboral estable¹:

CUADRO COMPARATIVO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

| Factor | Medio laboral estable | Medio laboral cambiante |
|----------------------------------|---|--|
| Comunicaciones | El organigrama es conocido; por lo que se comunican sólo las excepciones | La estructura continuamente cambia, por lo que se requiere de una comunicación constante |
| Satisfacción de los trabajadores | El nivel de satisfacción es medio o alto, la insatisfacción se centra en problemas específicos | El nivel de satisfacción es medio o bajo. La insatisfacción en forma de ansiedad no está identificada. |
| Seguridad en el trabajo | La gente se siente razonablemente segura | La gente no se siente segura |
| Toma de riesgos e innovación | La innovación y toma de riesgos no está necesariamente en los niveles altos | La innovación y toma de riesgos existe en los empleados, pero normalmente es "golpeada" por las normas culturales existentes. |
| Emociones | Los temas emocionales entre las personas tienden a ser mínimos y se contemplan como excepciones o problemas. | Los temas emocionales entre las personas tienden a ser normales, pero necesitan ser controlados. |
| Planeación | La planeación a largo plazo puede determinarse y funcionar; también se pueden realizar ajustes en el mediano plazo. | La planeación a largo plazo no funciona; la organización tiende a desarrollar objetivos globales, planear a corto plazo, y revisar los objetivos constantemente. |

¹ Harry Woodward, "Navigating Through Changes", Pag. 44. De. Burr Ridge. IL. Irwin Professional Publishing, 1994

4.- Fomentar una nueva conducta en el ambiente de trabajo

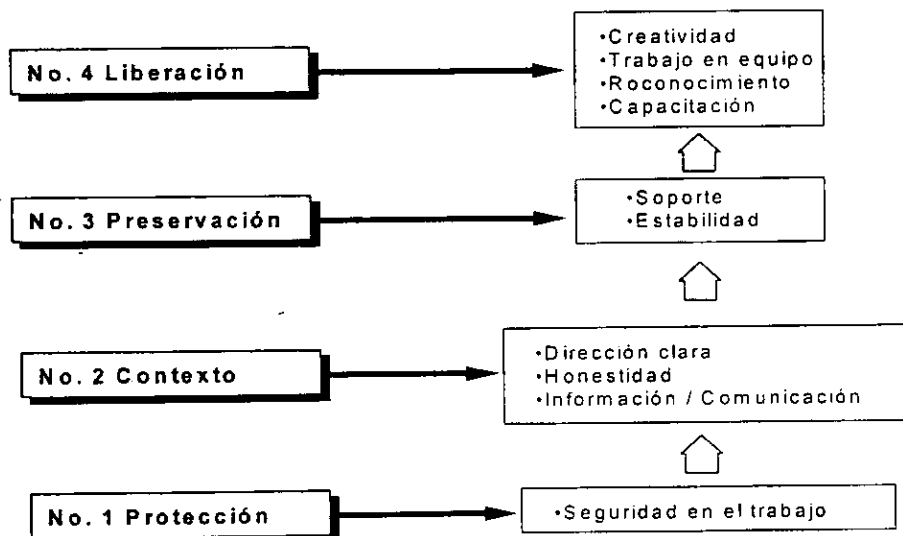
COMPARACIÓN DE LAS RESPONSABILIDADES DE LOS EMPLEADOS Y DIRECTORES PARA CAMBIAR EL AMBIENTE DE TRABAJO

| Normas culturales (informales) | Actitud Típica | Acciones tradicionales en un medio estable | Acciones recomendadas en un medio cambiante |
|---|---|---|--|
| Directores | | | |
| Los buenos directores están preparados y siempre saben de qué están hablando | " Yo solamente digo algo cuando estoy totalmente seguro" | No comunicar información incompleta o que pueda provocar un cambio | Dejar saber a las personas que tú sabes que la información está incompleta, pero que bajo las circunstancias actuales puede ser utilizada. |
| Los buenos directores no "ofenden" a su gente | " Yo necesito ser un buen ejemplo para los demás" | Siempre presentan una postura "bonachona" | Deja a las personas que conozcan como te sientes realmente. Sé bueno, pero no una víctima. Identifica la mejor opción dependiendo de las circunstancias. |
| Los buenos directores siempre proporcionan claramente el objetivo | " La información es la clave" | Dile a la gente qué está pasando y ellos se alinearán | La gente necesita información durante el cambio, tú necesitas escucharlos y acordar con ellos respecto a la información que requieren |
| Los buenos directores usan la información cuidadosamente | " Yo tengo un plan" | Los directores tienen un plan claro para el futuro | Debes encaminarte a un posible resultado, y entonces crear el equipo y dejar que desarrollen e implanten su plan. |

| | | | |
|--|---------------------------|--|--|
| Los buenos directores siempre están en control | " Yo soy responsable " | Los directores son responsables de los resultados | Ya no son los directores los responsables de planear y de los resultados; su función principal es formar gente para que los demás sean los responsables. |
| Empleados | | | |
| Los empleados siempre debe tener claras las reglas | " Garantísenme seguridad" | Díganle a los empleados las reglas y protéjanlos | No existen garantías y los empleados tienen que despertar a la realidad. |
| Los empleados no deben tener información contradictoria | " Ser consistente " | No les digas a los empleados una cosa hoy y otra distinta mañana | Diles a los empleados la verdad, si algo cambia se deben de ajustar |
| Los empleados deben tener la información suficiente para contestar sus preguntas | " Díganme qué hago " | Los empleados necesitan directrices; dales la "receta" (flujo) | Deja a los empleados que te retroalimenten en lo que hacen y trabajen en la solución. |

5.- Entender la ansiedad del cambio de los empleados

Prioridades de los empleados en un medio ambiente cambiante



LAS CINCO METAS Y MIEDOS DE LOS EMPLEADOS

| Meta | Descripción | Miedo |
|-------------|--|---|
| Tener éxito | Deseo de éxito en el trabajo, buenas relaciones con los demás, ser visto como exitoso, ser justamente remunerado | Fracasar |
| Ser bueno | Deseo de ser correcto, exacto, escoger la mejor alternativa, estar seguro de si mismo. | Cometer errores (o el estar equivocado) |
| Ser querido | Deseo de que los demás piensen bien de uno, que lo estimen, no ofender a los demás, hacer a la gente feliz | Ser rechazado |

| | | |
|-----------------|--|-----------------------------|
| Ser controlado | Deseo de conocer y controlar todas las variables, no recibir sorpresas, cumplir con el plan, ser capaz de predecir con exactitud | Tener sorpresas |
| Ser equilibrado | Deseo de mantener la calma y no estar estresado, evitar un dolor emocional, ser capaz de ocupar la energía para crear, innovar y resolver problemas. | Estar agobiado o estresado. |

La percepción de "perder" de los empleados en un medio ambiente cambiante

| Factor | Comentario típico | Descripción |
|-------------|---|--|
| Seguridad | ¿Tendré trabajo después? y si es así, ¿cómo será? | La seguridad es el factor más importante en el ambiente laboral |
| Control | ¿Quién estará a cargo? ¿Qué debo esperar para mí? | El tema del control, normalmente se enfoca a sistemas y procedimientos; la gente normalmente es remunerada respecto a como controlan sus responsabilidades |
| Gente | ¿Qué pasa con el equipo? Somos una familia, ¿qué nos pasará? | La gente ha trabajado junta durante muchos años; el romper esto puede generar potenciales pérdidas de eficiencia |
| Competencia | Yo era bueno haciendo lo que hacía y ve ahora. | Cuando se cambia de trabajo a alguien - aun cuando sea mejor, una promoción, con mejor sueldo - las personas se sienten técnicamente hablando incompetentes. Las personas conocen las oportunidades y necesidades de aprender nuevas habilidades, pero internamente siempre se preguntarán, ¿Qué pasa si realmente no puedo hacerlo? |

| | | |
|-----------|--|--|
| Identidad | Yo trabajaba con (X), pero ¿ahora quién? ¿Hacia dónde va mi carrera? | La gente lleva normalmente su identidad, su carrera y su futuro en lo que han y por lo que han trabajado, el alterar estas bases puede resultar en una percepción de falta de identidad o al menos en que perciban que se pierde el rumbo. |
|-----------|--|--|

6.- Respondiendo a las reacciones de los empleados al cambio

Las cuatro sensaciones más frecuentes que los empleados manifiestan y las acciones recomendadas para la dirección.

| Sensación | Reacción del empleado | Respuesta recomendada |
|-----------|---|--|
| Confusión | <p>Contestan preguntas.- Contestan preguntas por contestar, como si fuera una reacción nerviosa y no una actividad productiva.</p> <p>Acciones sin objetivo.- Tendencia a estar envuelto en mucho trabajo en lugar de tener claro el objetivo y trabajar en ello.</p> <p>Falta de prioridades.- Todas las actividades parecerían importantes</p> | <p>Estrategia de encontrar y "enfocar": Estrategia basada en la información que permita a los empleados encontrar la información que necesiten para entender los alcances y determinar el plan.</p> <p>Desarrollar un plan o estrategia.- No necesariamente un plan maestro, pero sí una serie de actividades que le den un sentido de orden al proyecto.</p> <p>Establecer prioridades.- Ayudar a las personas a que se centren en las actividades que realmente impactan en el objetivo.</p> |

| | | |
|----------------------|---|--|
| Falsedad | <p>Un frente falso.- Las personas tienen una actitud de "No hay problema"</p> <p>Hacer únicamente lo mínimo.- Las personas hacen normalmente lo que hacían siempre y no lo hacen mejor.</p> | <p>Estrategia de admitir y aceptar: Mostrar a la gente que acepten la realidad del cambio y la necesidad que tienen de ayuda.</p> <p>Estar preparados para escuchar y solucionar - estar listos para superar las "piedras" que puedan existir en la conducta de las personas</p> <p>Presentar hechos.- Presentar a las personas los hechos; estas evidencias les mostrarán que deben cambiar de actitud.</p> <p>No esperar grandes mejoras.- Las personas tienden a moverse lentamente en contra de la dirección en la que han estado caminando.</p> |
| Pérdida de identidad | <p>Exagerar las consecuencias.- La gente concluye erróneamente sobre los hechos: su convicción es que el nuevo sistema no funcionará, lo que hace que inconscientemente o conscientemente saboteen el nuevo sistema.</p> <p>Enfocarse al pasado - buscan retener lo que están perdiendo.</p> <p>Se sienten devaluados.- Se toman los cambios como personales, se insiste en que los cambios traerán consecuencias negativas e irreparables.</p> | <p>Estrategia de evidenciar: Una estrategia que ayude a las personas a olvidar el pasado y evidenciar lo ilógico de sus reacciones, para así poder empezar con lo nuevo.</p> |

| | | |
|--|--|---|
| <p>Enojo</p> <p>Gritan, dan portazos, encogen los hombros, etc.</p> <p>Sabotaje.- Ignoran las órdenes, son negativos o bien puede ser el daño físico de algo (archivos, programas etc.).</p> | | <p>Estrategia de neutralizar y negociar: Una estrategia que permita a las personas expresar sus problemas sin que sean ignorados o menospreciados</p> <p>Dejar que las personas se expresen.- Dejar un mecanismo para que las personas se expresen y así poder neutralizar el enojo</p> <p>Negociación de los problemas.- Enumerar los problemas y negociar los compromisos para solucionarlos.</p> |
|--|--|---|

7.- Comunicar la misión del cambio a los empleados¹:

| | |
|--|---|
| <p>OBJETIVO</p> <p>El objetivo debe de ser claro y realista</p> <p><i>"puede ser factible"</i></p> | <p>PROYECCION</p> <p>Describir cómo serían los resultados</p> <p><i>"cómo será"</i></p> |
| <p>PLAN</p> <p>Implantar un plan que explique el proceso del cambio</p> <p><i>"cómo y cuándo"</i></p> | <p>CONTRIBUCION</p> <p>Cómo pueden contribuir los empleados con el nuevo sistema</p> <p><i>"involucración, compromiso"</i></p> |

¹ Adaptado de Bridges, William "Managing Transitions: Making the most Of Changes" Addison - Wesley Publishing Company, Inc. Pp. 56-60. De. 1991

1ra. **Objetivo.**- Explicar el objetivo antes de buscar resultados; el objetivo debe de ser claro y realista, no el "puede ser !"

Presentar los problemas después de identificar las soluciones; como diría un muy buen reingeniero "Ideas sin acciones y problemas sin soluciones son puras alucinaciones".

Adaptar la idea del objetivo de tal forma que todos los empleados la comprendan y se interesen. se deben discutir factores que les interesen a los empleados tales como, la seguridad del trabajo, la remuneración o las condiciones de trabajo, por ejemplo el beneficio en los horarios de salida etc.

2a. **Proyeccion.**- Describir cómo serían los resultados; las personas necesitan ser capaces de imaginar cómo se sentirán al participar en el proyecto.

Definir una visión con la que las personas puedan identificarse fácilmente; no se debe preocupar a los empleados con un panorama que sea muy difícil para ellos, y en vez de que se sientan entusiasmados se sientan presionados, por ejemplo, el determinar que necesitan nuevas habilidades cuando ellos no se sienten seguros de poder tenerlas.

3a. **Plan.** Determinar detalladamente el plan para cada fase del proyecto y el impacto en los resultados, las personas necesitan tener claro hacia dónde se va y lo que se está logrando con ello.

Mostrar el programa para que las personas tengan la información, capacitación y soporte necesarios para la etapa de transición.

Implantar un plan en el que se explique el proceso de cambio y no sólo los resultados; el plan debe especificar cómo y cuándo los empleados contribuirán en este proceso de cambio.

4a. **Contribución:** Especificar a cada persona cómo contribuye en el plan y en los resultados; las personas necesitan algo tangible respecto a cómo están contribuyendo en el proyecto.

Especificar el "papel" de los empleados y su relación con los demás en el nuevo sistema (el resultado).

Establecer en los empleados el "papel" de contribuyentes para el proceso de transición; involucrar a los empleados en los círculos de solución de problemas, el equipo de trabajo etc.

El lograr estos cuatro puntos y así obtener que los empleados se sientan realmente parte del proyecto trae consigo enormes beneficios, entre los cuales se pueden mencionar los siguientes:

Se les da una visión distinta de los problema a los que se enfrenta la compañía; cuando las personas conocen los problemas, son capaces de aportar soluciones. Como diría el dicho "No hay peor problema que el que no se conoce".

Se alinean los esfuerzos para resolver el problema, tanto de los empleados como de los directores, (aliados y no adversarios).

Proporciona más de un punto de vista de los problemas, incluyendo varios de éstos se evita el riesgo de que el interés particular de alguna de las partes impacte en el resultado, es decir, si varios de los participantes tuvieran un interés personal por el logro particular de alguna de las partes que intervienen en el proyecto, las demás

partes funcionarían como filtro para impedirlo ya que lo que se pretende es el resultado global del proyecto (alinear los esfuerzos del equipo al mismo resultado).

8.- Superar las barreras de comunicación.

En los procesos de reingeniería, la gente puede sentir que no se le está tomando en cuenta o que la información a la que tiene acceso no es verdadera. Normalmente se encuentran algunas de las ideas que a continuación se enumeran y que es recomendable conocer para solucionar los problemas de comunicación y así tener un proyecto de reingeniería exitoso:

Las principales barreras de comunicación que se encuentran son:

- El tiempo: Todos están ocupados; no se tiene tiempo, o no es conveniente que se "desperdicie" el tiempo en la comunicación.
- La ignorancia: Los directores dicen "Yo no tengo la información"; estas respuestas los empleados perciben que los directores realmente si tienen la información pero no la quieren comunicar.
- Anticiparse a los efectos: Los directores asumen que los empleados pueden molestarse al conocer la información.
- Falta de dirección: Los empleados quieren claridad en los objetivos; la falta de dirección genera lentitud.

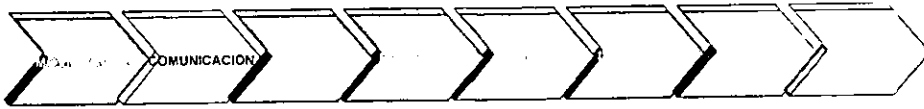
Aparte de estas barreras de comunicación se encuentra que existen las siguientes razones por las que los empleados no pueden adoptar los cambios, algunas de estas razones son:

- No saben qué se espera de ellos
- Les faltan las habilidades requeridas
- Piensan que algo es más importante
- No son bien remunerados
- Piensan que se les ponen obstáculos en el camino.

Es conveniente mencionar que el tipo de personalidad de cada empleado requiere de una información distinta, por lo que a continuación se presentan las posibles alternativas para cada una de ellas.

| Tipo de personalidad | Descripción | Preguntas comunes | Información |
|----------------------|--|--|---|
| Pensador | El analítico que se centra en la información, análisis y planes. | ¿Cómo? ¿Cuál es el plan? | Informarle los objetivos y resultados esperados. |
| Detector | La acción orientada al premio por la implantación | ¿Qué? ¿Qué debemos de hacer? | Mostrarle los procesos |
| Intuitivo | La persona que quiere conocer el contexto entero | ¿Por qué? ¿Cuál es el propósito? | Mostrarle un panorama general |
| Sensible | la persona que quiere conocer el impacto humano del cambio. | ¿Quién? ¿Quiénes saldrán afectados? | Explicar el impacto en las personas y departamentos (anticiparse a la reacción) |

FASE 2 - COMUNICACIÓN



La fase de comunicación comprende el determinar las actividades para garantizar la difusión adecuada de la reingeniería, obtener la "compra" del proyecto por parte de los empleados más perjudicados en el proyecto de reingeniería. Los principales temas a desarrollar en esta fase son:

1.- Plan de comunicación a los empleados: Desarrollo formal de la estrategia de comunicación durante la vida del proyecto.

En esta parte del proyecto debe centrarse la atención en desarrollar una guía formal del equipo de reingeniería para el plan de comunicación. La mejor metodología para lograr un plan de comunicación adecuado es el preguntar durante cada una de las etapas del proyecto a los empleados y directores los comentarios y observaciones que pudieran tener durante el proyecto.

Una de las características más importantes para la formulación de un plan de comunicación es la coherencia entre lo que se dice que se va a hacer y lo que realmente se hace, cuántas veces hemos visto en empresas de cualquier índole que emprenden esfuerzos o proyectos de cambio y resulta que solamente sirvieron para desgastar de manera importante la imagen de la dirección general ante los ojos de los integrantes de la organización.

Sin duda el establecer un verdadero plan de comunicación donde se proponga una permeabilidad hacia la organización completa de todos y cada uno de los objetivos que se pretende alcanzar en el proyecto ayudará de manera importante al éxito del proyecto aún antes de arrancar formalmente.

Este plan debe comprender básicamente 4 cualidades fundamentales que son:

- Claridad.
- Veracidad.
- Continuidad.
- Oportunidad.

La claridad es el primero de los aspectos que debe cumplir el plan, ya que el nivel de comunicaciones que se pretenda dar, debe ser entendible por todos y cada uno de los miembros de la organización (de la misma manera que los objetivos o misión de la compañía), si emprendemos un plan de transformación sin tener claramente entendidos los objetivos que pretendemos de él o si la metodología que usaremos no está completamente soportada y explicada no se podrá aspirar a obtener el éxito que se pretende

Cuando se diseña un plan de comunicación debe tomarse en cuenta a qué tipo de gente va dirigido, el pretender exponer un proyecto a un obrero o un empleado de bajo nivel organizacional, con las mismas palabras con las que se le presentó a los directores corporativos, nos provocará que se creen "lagunas" que en muchas ocasiones es el pretexto para no participar de lleno en el cambio pretendido

Para un miembro de la organización que no quede completamente claro y entendido el alcance o los objetivos o la metodología o cualquier punto del desarrollo del proyecto, será una salida muy sencilla la postura de ". . . perdón, no entendi desde el principio..." , aún y cuando este de tipo de actitudes es muy cuestionable , no podemos dejar "cabos sueltos" o puntos oscuros dentro las pretensiones totales del proyecto.

La veracidad nos dará en toda la organización confianza de que lo que se pretende hacer es en beneficio de todos, ya que si en algún punto los que se encargan de hacer la reingeniería (léase equipo de rediseño) no es coherente entre sus palabras y sus acciones pudiera provocar un sisma dentro del buen desarrollo del proyecto.

Algunas situaciones negativas no podrán ser completamente desligadas una de otras, es decir, cuando se realiza un proyecto en el que se pretende reajustar los procesos, por consecuencia lógica algunas funciones serán absorbidas por otros puestos o simplemente serán eliminadas, un ejemplo claro de este tipo de "actividades necesarias" que se dan en una empresa con estructura tradicional, es la de "super controlador" o normalmente llamados de manera rimbombante Coordinación, por lo que necesariamente la simple relación de ideas reingeniería-despido de personal, se dará de manera natural, es en este punto cuando el plan de comunicación organizacional debe apoyar de forma importante la ruptura de esta errónea hilación de ideas

Si las explicaciones vertidas en el canal de comunicación adecuado no logran en este punto separar las causas, que son completamente diferentes una de otra, el proyecto puede ser desorientado por la no cooperación de todos los miembros de la organización que se vean en peligro, causando un retraso importante en el saludable avance del proyecto.

Cuando se diseña un plan de comunicación es de vital importancia no dejar de lado el canal que se pretende utilizar, ya que de este conducto dependerá el nivel de información que se dará, esto es, si el canal elegido es aquella publicación interna de la empresa que se pega en los tableros comúnmente, entonces el enfoque debe ser el expresar la información con ideas muy cortas y sencillas, para que las dudas que puedan surgir sean dirigidas a puntos muy específicos de la comunicación, por el contrario si el canal son juntas periódicas donde se comunicará verbalmente el sentido del proyecto, es muy importante ser lo más abiertos posibles ya que vendrán como consecuencia una lluvia de dudas y preguntas que habrán de solucionarse inmediatamente, por lo que el compromiso para los expositores será de un mayor grado de dificultad.

Cualquier canal de comunicación que se elija puede ser manejado de la mejor forma para poder sacarle el mayor "jugo" posible, sin olvidar que las comunicaciones deben ser continuas, y aquí entramos en un vicio muy arraigado en los "hacedores" de reingeniería que se programan muy formalmente un buen arranque de proyecto dando a todos los integrantes de la organización, si es necesario, un cúmulo de información del proyecto, pero que al cabo de un tiempo "omiten" por completo la importancia de la buena información en, por lo menos, los participantes directos del proceso.

Cuando se haga un plan de comunicación es muy importante tener en cuenta que la gente por un momento tomó a la reingeniería como el "juguete nuevo" de la empresa (esto si la empresa ya ha realizado esfuerzos anteriores sin mucho éxito, como normalmente sucede), y esto es algo que no podemos permitir ya que el no darle la importancia requerida nos dará como resultado una apatía total en etapas intermedias del proyecto que, normalmente son aquellas en la que la participación de la gente se vuelve fundamental (como ya se mencionó en el capítulo 3), o peor aún en la etapa de la implantación o liberación del nuevo proceso.

El que la gente esté interesada, participativa y proactiva en relación al proyecto, depende en gran medida del nivel (léase cantidad y calidad) de información que se está proporcionando, así lo más recomendable en proyecto, en donde la participación de la gente es fundamental, es estar constantemente presentes en las "pláticas" de los empleados, y no de forma interrogativa, diciendo: "¿Qué sucedió con aquel proyecto de ...reingeniería?" o "¿En qué etapa del proceso van?", sino diciendo: "Se está a punto de entrar en.." o "El proceso de rediseño se está terminando", ya que el compromiso de la organización ayudará a dar a luz a un proceso que de antemano está aprobado y reconocido por los que directamente están en la línea de fuego, los que diariamente desarrollarán las actividades que se propusieron eran las ideales.

El plan de comunicación incluye siete objetivos durante la vida del proyecto

Aceptación: En este punto se debe preparar a los empleados para aceptar los beneficios potenciales del cambio.

Accesibilidad: Este punto se enfoca en crear los canales de comunicación adecuados para los empleados, (por ejemplo las reuniones cara a cara, presentaciones impresas, medios electrónicos, etc.) que garanticen la retroalimentación y oportunidades realmente disponibles para que se comuniquen los empleados

Evaluación: Evaluar varios canales de comunicación para determinar la eficiencia de los mismos, es decir que los objetivos queden debidamente permeados a todos los empleados.

Comprensión: Ayudar a los empleados a comprender el impacto potencial de los cambios en las principales áreas.

Retroalimentación: Se debe dejar que los empleados expresen abiertamente sus ideas en cualquiera de los niveles de la empresa.

Reconocimiento: Celebrar los logros y resultados del equipo.

Reportar: Reportar continuamente el estatus del proyecto a los empleados.

Durante el desarrollo del proyecto resulta necesario incluir en la estrategia de comunicación a los empleados, con la finalidad de que todos conozcan y entiendan qué se está haciendo, por qué se está haciendo y qué beneficios se obtienen al hacerlo.

La estrategia de comunicación debe incluir los siguientes puntos en cada una de las fases que a continuación se enumeran:

Etapa 1.- Definir la misión de la reingeniería: Durante esta etapa se deben considerar las siguientes estrategias de comunicación:

Explicar la necesidad de la reingeniería y la importancia de ésta.

Identificar las áreas de mejora

Indicar el tiempo y método para comunicar el estatus del proyecto de reingeniería, obteniendo la retroalimentación de los empleados.

Etapa 2.- Movilización del equipo de trabajo

Definir el equipo de trabajo y su estructura

Describir los "papeles" y responsabilidades de los miembros del equipo de trabajo, de los consultores externos (si existen), de los directores etc.

Exponer el plan de trabajo para la reingeniería.

Etapa 3 - Definir el alcance

Definir los tiempos y tareas para cada una de las etapas del proyecto

Explicar el método que se usará por el equipo de trabajo y consultores

Especificar los objetivos primarios y el criterio que se usará para medir el alcance de estos objetivos.

Etapa 4.- Fotografía de los procesos actuales

Obtener retroalimentación de los empleados de distintos niveles de la organización para validar los procesos.

Presentar una fotografía preliminar a los involucrados en el proceso

Responder las preguntas que surjan respecto al proceso en cuestión.

Etapa 5.- Rediseño del proceso

Discutir el proceso rediseñado con varios empleados de distintos niveles de la organización

Presentar el proceso rediseñado con los involucrados en el proceso

Tomar en cuenta las recomendaciones y observaciones que los empleados puedan aportar al nuevo proceso.

Etapa 6 - Definir las tareas para la implantación

Publicar el nuevo proceso rediseñado y los objetivos del mismo.

Informar el tiempo de implantación para la prueba piloto, las tareas reestructuradas y el proceso transformado.

Identificar las tareas clave del proyecto de reingeniería durante las etapas del proyecto

Etapa 7.- Construir la infraestructura requerida (tecnología y organizacional)

Presentar los requerimientos para soportar el nuevo proceso tanto de personal (habilidades, número, perfil, etc.) como tecnológico (sistemas, equipo de cómputo, instalaciones etc.)

Solicitar a los empleados su opinión respecto al cambio tecnológico y organizacional propuesto

Etapa 8.- Iniciar el cambio

Informar a los empleados las nuevas políticas, procedimientos etc.

Presentar los requerimientos referentes a la capacitación necesaria que se debe hacer a los empleados durante la transición del nuevo proceso.

Etapa 9.- Lanzamiento de la prueba piloto

Publicar los resultados de la prueba respecto a la meta del proyecto

Presentar las experiencias y resultados de la prueba piloto

Definir las modificaciones que deben hacerse para operar correctamente en el ambiente real

Etapa 10 - Implantación

Iniciadores de los resultados que se obtienen con el nuevo proceso

Escuchar las sugerencias de los empleados respecto al nuevo proceso

Reconocer los logros del equipo en la implantación.

2.- Inculcar el interés y apoyo de los principales involucrados en el proyecto de reingeniería

Es de vital importancia desarrollar en todos los individuos a los cuales el esfuerzo de reingeniería afectará de manera fundamental, el sentido de "miembros" del proceso, y al decir miembros nos referimos a la parte de identificación de "propias" las actividades que se dan con motivo de la realización de su trabajo, al tener totalmente identificado este sentido de pertenencia estos miembros de la organización serán nuestros "agentes catalizadores" del cambio lo que facilitará de manera importante el proceso de "migración" o "aceptación" del nuevo proceso.

Cuando estamos identificando a dichos individuos debemos romper con el concepto de "áreas funcionales"¹ y pensar directamente en el proceso, que puede intervenir en todos o casi todos los silos funcionales de la organización. Esta identificación de participantes del proceso no es la simple aglutinación de representantes de cada una de las áreas, sino es un estudio de cada una de las actividades que se necesitan para realizar un producto final, dicho estudio nos dará como resultado un "hacedor" de actividades secuenciales que por sus características dejará de formar parte de la estructura organizacional.

¹ Área funcional como lo describen M. Hammer & J. Champy es: "...cierto número de personas con diferentes habilidades que trabajan juntas para realizar un trabajo de rutina, recurrente..."

Tratemos de entender con más detalle lo que significa el concepto de "romper" los departamentos en beneficio del proceso. Cuando una empresa es de reciente creación su estructura organizacional es creada en forma tradicional, refiriéndonos a la forma tradicional creada después de la Revolución Industrial del siglo XIX, en la que se desmantelaba un trabajo en una serie de actividades pequeñas y repetitivas que formarían especialistas en actividades y que por ende la capacitación que se requiere de un trabajador es casi nula, ya que por ser actividades sencillas y rutinarias el "intelecto" que se requiere de una persona es muy poco exigido, en base a este razonamiento el siguiente paso natural es la formación de departamentos o "agrupaciones" organizacionales que se dedican exclusivamente a la realización de dichas tareas específicas.

Esto tiene una repercusión importante en la estructura organizacional de una empresa ya que al tener un grupo de especialistas juntos es necesaria la creación del "policia" o supervisor, que se encargará de "asegurarse" que las actividades pequeñas y repetitivas se realicen con la mayor eficiencia posible, creándose así al gerente del departamento o debemos llamarlo "señor feudal" de la organización.

Generalmente el "super-experto" de la actividad es extraído del mismo departamento, lo que nos lleva a un gran riesgo para la organización, ya que es sumamente difícil poder encontrar a una persona que sin haber desarrollado sus habilidades más allá de la repetición de una actividad se comporte como gerente dentro de la organización, entendiendo como la actividad gerencial a aquella que ayuda, proporciona recursos, o desarrolla al personal a su cargo. Al no conocer las actividades administrativas el daño potencial que le puede causar a la organización es enorme y por ende su labor lejos de beneficiar perjudica al desarrollo de los objetivos de la empresa.

Cuando decimos que es sumamente difícil encontrar a la persona adecuada para dirigir, dentro del mismo departamento que supervisará, nos referimos a la popular premisa de que "Un buen futbolista rara ocasión es un buen entrenador", llevando el concepto de entrenador al ámbito organizacional es de igual manera casi imposible encontrar un gerente que en vez de recriminar a su subalterno lo motive y le indique el camino

correcto para la obtención del resultado final, un buen motivador en ocasiones es mucho más benéfico para un grupo de personas que un erudito en la materia.

Por consecuencia lógica este tipo de estructuración organizacional "requiere" de nuevos puestos de supervisión de los supervisores creándose de esta manera el modelo de organización piramidal, en donde el contacto de los estratos superiores con el cliente se vuelve nulo o muy cercano a cero por lo que la sensibilidad de las personas que "dirigen" la empresa hacia los requerimientos reales del mercado desaparece, provocando un desvío de las necesidades del cliente.

Otro gran problema provocado por esta estructura organizacional es el enfoque erróneo que se deriva al ver al jefe o supervisor como el cliente de nuestro trabajo en vez de cargar todas las baterías al objetivo de satisfacer al cliente, creándose una perspectiva de jefe contento - trabajo bien realizado, como éstas existen un sinnúmero de vicios provocados por el tipo de organización tradicional.

Rompe con los esquemas que han conducido a la organización a este tipo de estructuración es sumamente difícil, pero estrictamente necesario ya que al no tener una organización enfocada al proceso y por ende al cliente se está perdiendo flexibilidad en el tiempo de reacción, lo que significa un trágico futuro para la organización, si la organización no es lo suficientemente rápida para adecuarse a las necesidades del mercado actual (cambiante), su participación dentro del mismo se verá mermada y por lo tanto su negocio se perderá irremediabilmente.

Cuando reflexionamos sobre estos puntos se evidencia que en las organizaciones actuales existen una cantidad de puestos "creados" por la inercia, que por una verdadera necesidad derivado de las funciones, es este pensamiento el que nos lleva a decir con seguridad que la organización creada por departamentos y con una estructura piramidal de incontables niveles está destinada a la muerte súbita.

Por todas estas razones es que decimos que es de vital importancia pensar enfocados al proceso sin tener o mantener las barreras departamentales que lo único que nos provocarán son tropiezos en el proyecto de cambio.

Para lograr el convencimiento de los principales involucrados en el proyecto de reingeniería se sugiere la elaboración y desarrollo de 4 planes de acción:

| Plan de Acción | Tareas Principales |
|----------------|---|
| Capacitar | <p>Mostrar los hechos por los cuales es necesario el cambio.</p> <p>Explicar los beneficios de la reingeniería en los procesos y el impacto potencial de ésta en los empleados.</p> |
| Desarrollar | Plan para desarrollar las habilidades requeridas en los empleados. |
| Colaborar | Solicitarle a los empleados sus ideas respecto al diseño del nuevo proceso. |
| Inducir | <p>Presentar los beneficios tangibles e intangibles del cambio</p> <p>Preparar un "plan de carrera" y de incentivos para los empleados.</p> |

Estos planes deben ser utilizados para las ocasiones en las que se determine que la resistencia al cambio por parte de los empleados puede impactar en el desarrollo del proyecto, por ejemplo en el caso en el que se espera que los empleados sean proactivos, pero los mandos intermedios no quieren porque piensan que de esta forma

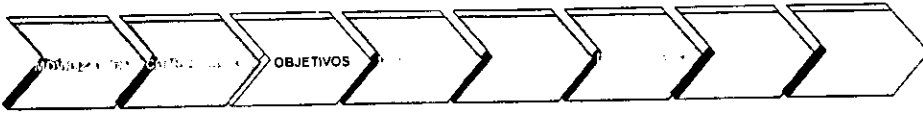
ellos perderían el control o "poder" sobre su área o personal. En este caso es conveniente que se aplique el plan de "Capacitar" y "Colaborar", es decir mostrar los beneficios reales de la reingeniería y la necesidad del cambio, así como escuchar y tomar en cuenta su opinión respecto a como sugiere que se realicen los procesos, es decir, hacer con base a razonamientos lógicos que la otra persona llegue a las mismas conclusiones que uno.

Partimos del hecho de que gente razonablemente inteligente ante iguales hechos, tomará razonablemente las mismas decisiones, aplicando el sentido común.

Comúnmente al implantar los procesos de reingeniería por el rediseño de los mismos, es frecuente que para realizar las nuevas tareas sean necesarias nuevas habilidades en los empleados, los cuales de inmediato sienten que por el hecho de que no cuentan actualmente con ellas, se les despedirá. En este caso el plan que se debe aplicar es el de " Desarrollar", es decir explicar y desarrollar las habilidades requeridas a estos mismos empleados para que al momento de implantar el nuevo proceso ya cuenten con las habilidades requeridas. El ejemplo palpable de esta situación es cuando se implanta una nueva tecnología en un proceso. En el caso de nuestro proyecto teníamos un sistema de tercera generación que llevaba funcionando en este departamento cuatro años. Con el rediseño del proceso se cambio el sistema (por razones que se explicarán en el capítulo 3) y por lo tanto las habilidades que se requerían para operar este nuevo sistema eran otras a las que tenían anteriormente. Resultó necesario emprender una serie de sesiones de capacitación en computación para estar listos al momento de la liberación.

De esta forma y con estos planes, se debe hacer que las personas se interesen y apoyen el proyecto de reingeniería, de lo contrario el fracaso será inevitable.

FASE 3 - OBJETIVOS



En esta fase se definen los procesos a los que se les aplicará la reingeniería y el impacto que tendrá en la organización. En principio no interesan todos los procesos de la organización, sino sólo aquellos que afectan la percepción del cliente externo, bajo el principio de que los clientes al elegir esta opción van a tener ventaja en términos de negocios. Los temas principales son:

- 1.- Definir los objetivos y prioridades de los procesos
- 2.- Definir el alcance y límites
- 3.- Asegurar los recursos adecuados para que se termine el proyecto.

1.- Definir los Objetivos y prioridades de los procesos.

Si no se determinaran las prioridades y los objetivos de los procesos, los directores no entenderían qué es lo importante. La falta de un consenso respecto a cuáles procesos deben tener prioridad y cuáles son los objetivos, genera un proyecto sin una dirección clara, lo cual tiene una gran probabilidad de fracasar.

Para evitar que esto suceda se debe de realizar una reunión con los directores generales de la organización para determinar qué procesos son los que tendrían mayores posibilidades para lograr el mejor impacto al cliente

A esta reunión se deberán de llevar: una lista de los procesos que son oportunidades para la reingeniería; una lista de los requerimientos de los clientes y una comparación contra la competencia. Estas actividades son

conocidas como "Auditorías de clientes internos y externos". Lo que proporcionan estas auditorías es el RUMBO y el CAMINO que permiten ser competitivos en términos internacionales. Dando el status de los servicios que dan los clientes y proveedores, así como descubrir expectativas, áreas de valor agregado, necesidades y oportunidades de mejora. El resultado de la reunión debe ser una lista con los procesos identificados plenamente con prioridad a los que se les aplicará la reingeniería.

De manera esquemática se presentan los pasos sugeridos para esta reunión:

| Paso | Paso 1 | Paso 2 | Paso 3 | Paso 4 | Paso 5 | Paso 6 |
|------------------|---|---|---|---|---|--|
| | Desarrollar una lista con las áreas de oportunidad (internas) | Desarrollar una lista con las necesidades de los clientes | Asignar prioridad a cada punto de la lista | Seleccionar los objetivos del proyecto | Determinar las acciones para lograr cada objetivo | Completar el esquema general del proyecto |
| Objetivo | Generar una lista con las áreas de oportunidad | Generar una lista comprensible de las necesidades de los clientes | Establecer prioridades 10 - 15 del grupo | Determinar los cinco objetivos principales del proyecto | Generar una lista con los problemas y soluciones de cada objetivo | Obtener la aprobación (firma) de los miembros del comité |
| Propósito | Tener una visión de las posibles mejoras internas | "Ligar" las mejoras con las necesidades de los clientes | Establecer el punto de partida para los objetivos | Establecer los objetivos que guiarán el proyecto | Determinar una dirección para el equipo de reingeniería | Formalización de los principales objetivos del proyecto. |

| Método | Lluvia de ideas | Lluvia de ideas | Consenso del grupo | Consenso del grupo | Lluvia de ideas | |
|-----------------|---|--|---|---|--|---|
| Criterio | Seleccionar las áreas de oportunidad respecto a: -Rentabilidad -Costo -Servicio -Tiempo | Seleccionar las áreas de oportunidad respecto a: -Servicio -Tiempo | Ordenar cada tema respecto al impacto que pueda percibir el cliente | "Ligar" el mayor impacto con el cliente y el mejor impacto interno. | Seleccionar las soluciones que puedan realizarse | Limitar los objetivos para que sean claros. |

Los mejores indicadores de que el propósito de la reunión se cumplió son:

- Una visión clara de qué procesos se van a rediseñar y cuál es el objetivo de cada uno de ellos.
- El comité llegó a un consenso de las prioridades de cada proyecto.
- Las contribuciones fueron por todos los participantes del comité y no sólo por algunos cuantos.

2.- Definir los alcances y límites del proyecto.

En esta etapa se sugiere realizar una tabla con los temas que más impacto tendrían, así como el evitar los posibles problemas para lograr ese objetivo, claro está que en algunas ocasiones se deberán modificar los alcances debido a las soluciones que se planteen para solventar los problemas.

Después de realizar este análisis de áreas de mayor impacto se deben considerar los "factores" para ponderar estas áreas de mayor impacto con las necesidades de los clientes para lograr los cambios dramáticos de la reingeniería, es decir realmente rediseñar lo que el cliente quiere y PERCIBE como mejora.

En base a estos dos elementos se pondera por el "factor" que se determina para cada proceso y así establecer los límites del proyecto.

Ejemplos de los factores internos son: Reducción de reprocesos o excepciones; Expansión geográfica, incrementar el volumen de ventas; centralizar la operación etc. los cuales se tienen que comparar contra los factores externos tales como: Número de clientes que se benefician con el nuevo proceso; importancia de este proceso para el cliente; punto de contacto con el cliente "momentos de verdad" etc.

A cada uno de estos factores se le "calificaría" del 1 al 5 en orden de impacto y de aquí se determinan todos los que se consideren como nivel 1 los más importantes. Basándose en estos factores se modifica el alcance es decir, si una de las calificaciones "1" fue el tiempo de entrega, el alcance del proyecto podría ser "Garantizar en "x" tiempo el bien o servicio".

3.- Asegurar los recursos adecuados para el proyecto.

En esta parte del proyecto se debe realizar un análisis a fondo para determinar con la mayor exactitud posible los requerimientos de recursos (tanto materiales como humanos) que se requieren durante la vida del proyecto. Aquí se debe considerar también el tiempo y las reuniones que deberán programarse con los directores de la organización, así como las necesidades de tecnología, capacitación, horas-hombre de los consultores y personal interno etc

Este análisis debe estar en número de recursos, es decir, horas-hombre, escritorios, computadoras etc. no en pesos, tal y como se muestra en la tabla siguiente.

| Tipo de Recurso | Muestra de unidad de medida |
|-----------------|--------------------------------------|
| Personas | • Horas-Hombre dedicadas al proyecto |
| Capacitación | • Días/Hrs. |
| Tecnología | • Paquetes, computadoras etc. |
| Equipo | • Escritorios, m ² etc |

FASE 4 . - DIAGNÓSTICO



En la fase de diagnóstico es donde se analiza la "salud" y el diseño de los procesos actuales, con la finalidad de determinar y poner en "blanco y negro" a detalle cada una de las tareas, con la finalidad de mostrar el porqué se estableció el modelo de la manera actual. En este momento (con el modelo) se pueden visualizar las áreas de oportunidad para la reingeniería. Los temas principales en esta fase son:

- 1.- Mapeo y medición de los procesos actuales desde un punto de vista cuantitativo y cualitativo
- 2.- Incorporación de los puntos de vista de los empleados, clientes y compradores para la evaluación del desempeño del proceso actual.

1.- Mapeo y medición del proceso actual (Fotografía del proceso)

La finalidad de presentar un diagrama de flujo, es identificar los "puntos de contacto con el cliente", las actividades internas y los puntos de ineficiencia del proceso. En los diagramas de flujo tenemos básicamente dos tipos de actividades:

- **Actividades internas del proceso**, que representan las actividades o funciones principales para obtener un producto o servicio.
- **Puntos de contacto con el cliente (momentos de verdad)**, que representan los puntos en el proceso en donde se interactúa con las personas de la compañía, se envía información de la compañía, o envía información a la compañía. Es muy importante mencionar que estos puntos de contacto pueden ser por cualquier medio de comunicación, es decir no son estrictamente los momentos en los que estamos físicamente frente al cliente, sino que son también las llamadas que recibimos del cliente, los comunicados que envíe por cualquier medio etc.

Las actividades internas del proceso y los momentos de verdad, nos dan información cualitativa del proceso. posteriormente se explicarán cómo los medidores del proceso, completan el análisis del proceso aportando información cuantitativa, con lo que se tiene un panorama general, indispensable para poder medir perfectamente el desarrollo del proceso, las ineficiencias, las áreas de oportunidad y el impacto que tendrán las mejoras sugeridas

En esta fase se realiza una descripción gráfica de todas las actividades del proceso, platicando con todas las personas de cada uno de los departamentos que intervienen en el mismo. Se siguen los siguientes pasos:

Se divide la hoja en tantas secciones como departamentos existan.

Se grafican las actividades siguiendo todos los lugares, documentos y personas que tienen contacto con el proceso, respetando la secuencia de actividades, los departamentos, los tiempos y horarios en los que se realizan.

2.- Incorporación de los puntos de vista de los empleados, clientes y competidores para la evaluación del desempeño del proceso actual.

Aunque los "momentos de verdad" ocurren durante el curso del ciclo del proceso, una fuente de retroalimentación muy importante se encuentra en las actividades post-proceso de los clientes las cuales proporcionan información respecto a la eficiencia interna y la percepción del servicio del cliente. Este tipo de actividades se conocen como las "auditorías de clientes" las cuales proporcionan la visión del cliente y permiten conocer las expectativas que espera del proceso. La manera más fácil de saber lo que el cliente quiere es sin duda ... preguntándole.

A manera de ejemplo se presentan los puntos que deben ser considerados al realizar la auditoría de clientes:

Entender las expectativas del cliente

¿Qué servicios básicos espera de la compañía?

¿Qué representaría para usted, un servicio que supere a los demás?

¿Cuál es para usted el detalle más importante para que la compañía mejore el proceso?

Entender qué "fracturas" tiene el proceso

¿Qué aspectos encuentra que deban ser mejorados?

¿Cómo considera usted que sea la mejor manera de lograr esos cambios?

Identificar cuánto tiempo y esfuerzo ocupa el cliente durante el proceso

¿En qué tareas consume el mayor tiempo?

¿Qué tareas son las que representan mayor problema para usted? ¿Por qué?

Identificar el posicionamiento respecto a la competencia

¿Considera que el producto o servicio es mejor, igual o peor que el de la competencia?

¿Qué compañía proporciona mejores productos o servicios que nuestra compañía?

Identificar la visión del cliente respecto a las posibles mejoras

¿Qué cambios realizaría si estuviera a cargo de la compañía?

Identificar los requerimientos futuros de los clientes

¿Qué aspectos del producto o servicio considera más importantes para los siguientes años?

Entender la importancia de los "momentos de verdad"

¿Qué tarea, si fuera manejada correctamente, representaría una mejora importante en la satisfacción con la compañía?

Identificar el nivel de servicio actual

¿Considera que el proceso actual cubre sus expectativas?

De este tipo de análisis podemos identificar que las principales causas de las "fracturas" en los procesos se deben a las siguientes causas:

- Las promesas implícitas o explícitas no tienen bases
-

- Los clientes no entienden totalmente el servicio que se les ofrece
- El servicio no es proporcionado cuando el cliente lo necesita
- El proceso requiere de muchos trámites burocráticos
- Las actividades no se realizan en el tiempo acordado
- Los clientes no reciben la información correcta
- La información no es proporcionada en el tiempo requerido

Lo anteriormente dicho se considera "auditoría de clientes", cabe mencionar que este tipo de auditorías se puede desarrollar para clientes externos e internos, es decir a los empleados. A continuación mencionaremos algunos puntos a considerar en la auditoría de clientes internos:

Identificar los obstáculos que impiden aumentar el nivel de servicio

- ¿Qué necesitaría usted para incrementar el nivel de servicio a los clientes (externos e internos)?
- ¿Necesita capacitación?
- ¿Qué políticas o procedimientos deben cambiarse?
- ¿Qué cambio en las responsabilidades se necesita?
- ¿Qué requerimientos de sistemas son necesarios?

Identificar las posibles causas que generan los problemas

- ¿Qué tareas consumen el mayor tiempo en el proceso?
- ¿Qué tareas son las más impredecibles?
- ¿Qué tareas son las más repetitivas?

Identificar la perspectiva de los empleados respecto a los problemas del cliente

- ¿Cuáles considera usted que sean los problemas principales de los clientes?

¿Cuáles son las causas de estos problemas?

Solicitar las opiniones respecto a las posibles mejoras del proceso

¿Qué mejoras sugiere usted que deban realizarse en el proceso?

¿Cómo se pueden llevar a cabo esas mejoras?

Identificar los medidores de desempeño

¿Qué tipo de retroalimentación tiene respecto a la calidad y eficiencia de su trabajo?

¿De quién recibe esta retroalimentación? ¿Con qué frecuencia?

De este tipo de análisis podemos determinar las causas principales de las ineficiencias internas del proceso, a continuación presentamos las que con mayor frecuencia se encuentran:

- Los empleados no tienen la autoridad para hacer las cosas que requiere el cliente
- Los empleados no están lo suficientemente capacitados para ejecutar las tareas
- Los procesos son inadecuados
- No se cuenta con las herramientas, materiales e información necesaria para satisfacer a los clientes
- Los esquemas de medición están enfocados contra un estándar y no contra el nivel de servicio al cliente

Un aspecto muy importante en esta fase es la medición del proceso actual. Con mucha frecuencia los esquemas de medición que se encuentran son enfocados a medir un área o el desempeño individual, esto es totalmente incorrecto, las mediciones deben enfocarse al proceso completo.

Los medidores deben ser diseñados para enfocar la atención en los factores que contribuyen al seguimiento de la misión del proyecto de reingeniería, con la finalidad de demostrar la eficiencia del proceso y cómo contribuyen cada uno de los recursos al logro del objetivo.

De la misma manera los medidores nos muestran las causas de los problemas, nos permiten monitorear el progreso del proyecto, evidencia la necesidad del cambio y presenta el "marcador" a los empleados. Rafael Arana dice: "Para un buen jugador, no hay mejor incentivo que mostrarle el marcador, sólo así sabrá si va ganando o perdiendo". Ese marcador son los medidores.

Como último punto importante a considerar en esta fase es "la competencia".

"No analices a tus clientes, analiza a los que no lo son y por qué no lo son. Oye a los clientes de tu competencia. Ve de qué se quejan y dáselo. Están recibiendo de ti lo que no de otra parte"¹

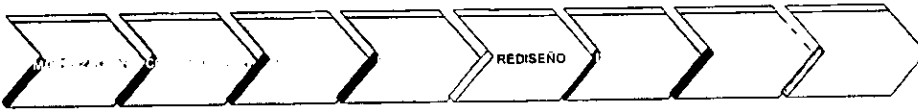
La finalidad de este análisis de la competencia es determinar en qué lugar se encuentra posicionada la compañía, en este proceso concreto. Para lograrlo es necesario identificar a las compañías que produzcan o proporcionen servicios similares al que se desea comparar, es importante comparar procesos similares. En México todavía no existe una cultura de apertura con la competencia, es muy difícil poder obtener información directamente con la competencia, pero de cualquier manera existe la forma de conseguir información informal que nos puede proporcionar los datos que requerimos como base de comparación.

Es muy importante esta información para revisar los objetivos del proyecto, ya que si en este análisis se encuentra que al menos algún competidor ya está ofreciendo las mismas ventajas competitivas que se obtendrían del proceso, es necesario replantear el objetivo. Si en el objetivo de la reingeniería no está ser la mejor opción del cliente en el proceso determinado, olvídenlo... no es reingeniería.

Con estos datos del proceso y el entorno: Actividades internas, momentos de verdad, auditoría de clientes (internos y externos) y análisis de la competencia tenemos todos los datos necesarios para empezar el rediseño del proceso.

¹ Kami Mike. Presentación sep. 28 y 29 Cd. de México.

FASE 5. - REDISEÑO



Durante la fase de rediseño el equipo de reingeniería inicia formalmente el plan de actividades en el cual se integrarán las etapas para la "construcción" del nuevo proceso que se realizará en la organización

Es en esta etapa el punto crucial para preparar a la organización a la cultura de cambio, es decir, cuando se definen las principales actividades que cada miembro de la organización tendrá que realizar para asegurar que la implantación del nuevo proceso sea de la manera más fácil y exitosa, dando como resultado el aprovechamiento de los beneficios al máximo.

En esta etapa existen tres retos de vital importancia que deben destacarse, los cuales deberán ser cuidadosamente monitoreados para asegurar que en etapas posteriores se tengan resultados satisfactorios como producto de la implantación del nuevo proceso :

- Debe comenzar el nuevo enfoque de administración organizacional.
- Planear y programar todas las actividades de las cuales conste el rediseño del proceso.
- Establecer las bases para el diseño conceptual de los sistemas que soportarán el nuevo proceso.

Comenzar el nuevo enfoque de administración organizacional.

Uno de los puntos fundamentales para que un esfuerzo de reingeniería sea exitoso es el cambio de "mentalidad" en las formas tradicionales de "supervisar" y "reportar" que se tienen en las empresas

contemporáneas. Este tipo de vías tradicionales se refiere al uso de las estructuras verticales como base para la entrega y recibo de resultados por parte de los departamentos, esto es, que se reportan los resultados de la actividad de un departamento al jefe inmediato superior (verticalmente) y no a mi cliente (horizontal) o al dueño del proceso en el que se está participando.

Cuando se comienza la fase de rediseño es fundamental "disparar" las actividades concernientes al cambio en el tipo de administración, debe conscientizarse a los mandos intermedios dentro de la organización que lo que antes se tenían como "feudos de poder", tenderán a desaparecer a medida que el nuevo proceso sea "inventado"(rediseñado) y "puesto en marcha" (implantado).

Para esto es necesario "romper" con una práctica de mando que es vista como la más normal del mundo, por lo que no bastará con informar a los que resulten responsables del proceso (dueño de proceso) sino que debe "re-educarse" a todos aquéllos que sean seleccionados para intervenir, en forma directa o indirecta, en la "nueva manera de hacer las cosas".

Existen muchas teorías sobre comportamiento laboral del ser humano, por lo que las maneras de afrontar dicho cambio para cada una de las organizaciones es extremadamente variable, así pues sólo mencionaremos uno de los pasos que invariablemente han sido aplicados en procesos de reingeniería exitosos.

Esta actividad consiste en involucrar a todos los participantes del proceso, directos e indirectos, en una mecánica de "Trabajo en Equipo" (Team Building), dentro de la cual debe hacerse hincapié en que los mandos tradicionales deben ser "desmembrados" por completo y comenzar con una filosofía de dirección enfocada al proceso, en donde los reportes de resultados serán entregados directamente al dueño del proceso y la medición de resultados para cada uno de los pasos del proceso se hará con base en auditorías de clientes (internos y externos).

Dentro de esta mecánica debe incluirse un punto que sea desarrollado sobre el tema de la dirección o administración desde un punto de vista de "facilitador" más que "supervisor", esto es, debe conscientizarse a los mandos intermedios de que su función será modificada de tal manera que serán ellos los "puentes" o "enlaces" con la alta dirección para que los recursos y las modificaciones necesarias para que el nuevo proceso se lleve a cabo con el mínimo de interrupciones o asentamientos que provoquen retrasos o deterioro de la calidad en el ambiente de trabajo dentro de la organización. Así como proporcionar a los participantes del proceso de todos los recursos necesarios para lograr un proceso "laminar", es decir, en un solo sentido.

Planear y programar todas las actividades de las cuales conste el rediseño del proceso.

Cuando se presenta la oportunidad de "crear" las actividades que "debe" contener un proceso, que reemplazará al actual, es común que se pierdan de vista los objetivos reales con los cuales se arranca la reingeniería, por lo que resulta práctico y muy recomendable el tener un programa de actividades los pasos que se seguirán para lograr los objetivos deseados, para esto es necesario tener en cuenta que todo debe estar encaminado a la conclusión de la etapa con un nuevo proceso.

El no tener englobadas las actividades dentro de un mismo rango de visión, puede provocar que se desvie el propósito de cada una de las actividades por lo que lo recomendable es tener perfectamente definido qué es lo que se obtendrá de cada una de ellas, que se realizarán durante la etapa de rediseño, este programa debe contener al responsable de cada uno de los productos finales y fechas compromiso para su finalización. Para este propósito se desarrollarán tres técnicas que podrán aplicarse, dependiendo del tipo de proyecto, organización y objetivos del esfuerzo de reingeniería.

1) Establecer las bases para el diseño conceptual de los sistemas que soportarán el nuevo proceso.

Cuando se habla de reingeniería es común que se asocie a muchos términos que, en la mayoría de los casos, no son sinónimos o que en su fundamento son totalmente divergentes, tales como "recorte de personal", "automatización", "cambio de giro de la organización", etc.. Como se dijo en la introducción al tema de reingeniería, esta palabra no significa por ningún concepto automatización, como comúnmente se cree, sino que la automatización es una herramienta más de la que puede ayudarse la reingeniería para la obtención de los objetivos del proyecto.

Es de suma importancia dejar perfectamente establecido que aun y cuando muchos proyectos de reingeniería están asociados a la utilización de nuevas tecnologías, *no son* necesariamente complementarios, en muchas ocasiones este error provoca muchos más problemas a la organización que los que se tenían antes de iniciar el esfuerzo de cambiar un proceso. Al definirse como actividad fundamental la automatización de un proceso dentro de un proyecto de reingeniería se corre el peligro de enfocar todo el proceso a la "adecuada" utilización o explotación de las posibilidades que otorga un sistema de información determinado o una nueva tecnología que, puede darse el caso, no esté totalmente probada.

El caer en este error llega a remitir al proyecto de reingeniería a la adecuación de la organización como simples "capturistas" y/o dependientes totales de las capacidades de un nuevo sistema de información que es visto como la "solución mágica" para los problemas presentados en un proceso.

Al ver la automatización como una herramienta complementaria para un proceso pueden explotarse al máximo las bondades que una nueva tecnología nos puede proporcionar, ya que se definirá como un sistema para soportar las actividades necesarias de un proceso y no en sentido inverso que nos daría por resultado un proceso "bizarro" en el cual las actividades son realizadas para soportar un sistema.

Al final de esta etapa, que dará como resultado el nuevo proceso de operación para la organización, debe definirse si es necesario utilizar una herramienta tecnológica, aunque este requerimiento se dará naturalmente

durante todo el rediseño, como resultado de la eliminación del exceso de controles del proceso, minimización de las actividades de monitoreo, eliminación de las actividades de coordinación entre departamentos, etc., es necesario evaluar la "necesidad" de requerir una nueva tecnología o un sistema de información.

En caso de que el requerimiento sea la manera más factible de ayudarse para el desarrollo de la nueva operación, es en este punto donde debe definirse conceptualmente todo lo que el nuevo sistema debe contemplar, para ello debe mantenerse una comunicación muy estrecha con el administrador de los sistemas dentro de la organización, o con el proveedor de la herramienta tecnológica que haya sido escogida para su utilización.

Cuando se habla del diseño conceptual, es necesario que los que participaron activamente en el rediseño sean los mismos que determinen los requerimientos "macro" que el sistema debe contemplar, la información que puedan proporcionar los usuarios potenciales de la herramienta se dará durante la etapa de desarrollo del sistema y debe hacerse de manera conjunta, entre el desarrollador y los operadores del sistema, para que sea lo más apegado a las necesidades reales derivadas de la nueva operación.

Es común que el diseño conceptual del sistema se entregue al desarrollador en un documento donde contenga por lo menos:

- Filosofía en que debe basarse el desarrollo.
 - Matriz de acceso al sistema, contemplando todos los usuarios del mismo o todos los operadores, en caso de ser una nueva maquinaria.
 - Definición de parámetros básicos con que debe operar.
 - Requerimientos mínimos indispensables como salidas del sistema.
 - Puntos de control para la operación.
-

-
- Pantallas propuestas para el nuevo sistema.

Todos estos puntos son sugeridos como requerimientos mínimos para el desarrollo de un sistema de información que se adecue a las nuevas actividades del proceso, que invariablemente cambiarán y se extenderán dependiendo del alcance de la automatización requerida.

2) Técnicas para el desarrollo del programa de actividades del rediseño.

- Planes de rediseño de ágil estructura.
- Contratos compromiso por proyecto.
- Plataformas de rediseño en la organización.

3) Planes de rediseño de ágil estructura

Esta es una de las técnicas más socorridas por su fácil implantación y desarrollo: como ya hemos explicado en ésta y otras técnicas, el objetivo final es lograr el desarrollo del proceso rediseñado, junto con todas las necesidades tecnológicas para soportar la nueva operación. Consiste en programar gráficamente los objetivos, actividades, participantes o responsables, tiempos requeridos y productos finales de cada una de ellas, como a continuación se describe:

| Plan de actividades estructurado | | | |
|----------------------------------|---|---|--|
| | Flujograma detallado | Seleccionar consultoría externa | Juntas dirigidas |
| Propuestas | <ul style="list-style-type: none"> Selección del personal participante de las juntas Selección de los equipos de rediseño | <ul style="list-style-type: none"> Asegurar la participación de expertos para asistir en la estructuración del nuevo modelo | <ul style="list-style-type: none"> Obtener el punto de vista de los puntos claves del rediseño Familiarizar a los participantes con la mecánica del rediseño |
| Principales actividades | <ul style="list-style-type: none"> Definir todos los departamentos, funciones y actividades participantes del proceso. | <ul style="list-style-type: none"> Evaluación de los consultores más apropiados para el desarrollo del proyecto Formalizar los términos de la propuesta de asistencia | <ul style="list-style-type: none"> Capacitar a los participantes con la mecánica del rediseño Definir las prioridades del rediseño |
| Participantes | <ul style="list-style-type: none"> Equipo principal de rediseño | <ul style="list-style-type: none"> Equipo principal de rediseño | <ul style="list-style-type: none"> Usuarios Sistemas Clientes potenciales |
| Tiempo aproximado | <ul style="list-style-type: none"> 3 sesiones de medio día | <ul style="list-style-type: none"> 1-2 semanas | <ul style="list-style-type: none"> 3 sesiones de tiempo completo |
| Productos terminados | <ul style="list-style-type: none"> Análisis detallado del proceso actual | <ul style="list-style-type: none"> Contrato con consultores externos | <ul style="list-style-type: none"> Personal capacitado para las sesiones de rediseño |

| Proceso de rediseño | | | | |
|---------------------|--|---|--|---|
| | Definición de objetivos de rediseño | Nombramiento de equipos de rediseño | Administración del proceso de rediseño | Diseño del nuevo flujo de operación |
| Propuestas | <ul style="list-style-type: none"> Definición de las características principales del rediseño | <ul style="list-style-type: none"> Creación de los equipos de rediseño | <ul style="list-style-type: none"> Elaboración del modelo conceptual del nuevo sistema de información | <ul style="list-style-type: none"> Análisis de factibilidad de las ideas de rediseño |

| | | | | |
|-------------------------|--|--|--|--|
| Principales actividades | <ul style="list-style-type: none"> Revisión del proceso de rediseño para fijar las características principales del nuevo flujo de operación | <ul style="list-style-type: none"> Convocar a los miembros de los equipos de rediseño | <ul style="list-style-type: none"> Diseño de pantallas, códigos y lógica fundamental del nuevo sistema de información | <ul style="list-style-type: none"> Validación del nuevo flujo de operación con los usuarios finales |
| Participantes | <ul style="list-style-type: none"> Equipo principal de rediseño Usuarios Sistemas | <ul style="list-style-type: none"> Líder de proyecto | <ul style="list-style-type: none"> Equipos de rediseño Consultores externos | <ul style="list-style-type: none"> Equipo principal de rediseño Usuarios finales |
| Tiempo aproximado | <ul style="list-style-type: none"> 2 sesiones de tiempo completo | <ul style="list-style-type: none"> 1 semana | <ul style="list-style-type: none"> 4-6 semanas | <ul style="list-style-type: none"> 3-4 semanas |
| Producto terminado | <ul style="list-style-type: none"> Características específicas para el rediseño | <ul style="list-style-type: none"> Equipos de rediseño | <ul style="list-style-type: none"> Diseño conceptual del sistema | <ul style="list-style-type: none"> Especificaciones finales del nuevo proceso de operación |

Plataformas de rediseño en la organización.

Esta técnica está basada en la conformación de equipos multidisciplinarios de rediseño que tengan la suficiente experiencia en la operación, para que puedan soportar sólidamente las ideas que surjan como alternativas para la nueva operación, así como dar una guía adecuada de las necesidades tecnológicas que deriven de la construcción del nuevo proceso.

Es de suma importancia nombrar responsables de cada uno de los equipos para que sea éste al que se le sugieran las fechas compromiso para las entregas de los productos finales de cada actividad programada, esta

programación es a nivel grueso de actividades por lo que cada uno de ellos deberá presentar un programa de trabajo detallado en donde se indiquen las actividades a desarrollar para cada uno de los miembros del equipo.

Estas actividades se describen en la siguiente tabla modelo de actividades¹, que se les nombra como *iniciativas* para el rediseño, cada una de ellas debe cubrir por lo menos las actividades sugeridas, no siendo restrictivo en cuanto al número ni modalidad.

| Número de Iniciativa | Descripción | Actividades Sugeridas |
|----------------------|--|--|
| Iniciativa 1 | Alineación de la Organización Planeación Tecnológica | <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de los puntos claves del proceso • Establecimiento de factibilidades tecnológicas para el proyecto • Asegurarse que el proyecto contemple los puntos claves para el proceso |
| Iniciativa 2 | Rediseño del flujo de operación | <ul style="list-style-type: none"> • Revisión y documentación detallada del proceso actual • Validación con los usuarios • Eliminación de juntas innecesarias, revisiones, autorizaciones y actividades que no agregan valor al proceso |
| Iniciativa 3 | Redefinición de los involucrados en el proceso | <ul style="list-style-type: none"> • Redefinición de los productos finales a entregar por área involucrada • Redefinición de los productos finales a entregar por área involucrada |
| Iniciativa 4 | Descripción de puestos necesarios para soportar la nueva operación | <ul style="list-style-type: none"> • Definición detallada de responsabilidades • Definición de interdependencia de funciones • Descripciones de puestos |

¹ The Advisory Board Company. "Re-Engineering Project Team Leader Guide". 1995

| | | |
|--------------|--|---|
| Iniciativa 5 | Definición de líneas de autoridad | <ul style="list-style-type: none"> • Definición de procedimientos de planeación • Establecimiento de medidores de desempeño • Redefinición de puntos de autorización en el proceso |
| Iniciativa 6 | Definición de relaciones cliente / proveedor | <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo paso a paso de productos finales • Definición de especificaciones para cada producto final • Seguimiento de auditorías de clientes por producto final |
| Iniciativa 7 | Definición de necesidades de capacitación | <ul style="list-style-type: none"> • Definición del plan de migración • Definición de los grupos a capacitar • Definición del programa de capacitación detallada con los usuarios • Elaboración del material para la capacitación. |
| Iniciativa 8 | Definición del programa de incentivos | <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de los nuevos parámetros de evaluación • Diseño de evaluaciones bajo el enfoque cliente / proveedor (políticas y formatos) • Desarrollo del plan de evaluación en función a productos terminados |

| | | |
|---------------|--|---|
| Iniciativa 9 | Desarrollo del diseño conceptual del sistema | <ul style="list-style-type: none"> • Análisis costo / beneficio para el desarrollo del sistema • Desarrollo del Blue Print del nuevo sistema • Elaboración del plan de capacitación a usuarios |
| Iniciativa 10 | Desarrollo del plan de migración tecnológica | <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración del programa de migración del nuevo sistema de información • Análisis costo / beneficio del Hw y Sw a comprar |

Contratos compromiso por proyecto

Esta técnica se basa en la elaboración de "contratos" internos de la organización, donde debe evaluarse en primera instancia la capacidad de los integrantes de los equipos de rediseño para cumplir con los objetivos primarios del proyecto. Los contratos principales son en tres grandes áreas: Rediseño del proceso, Modelo conceptual del sistema de información, Políticas de administración de la fase.

Estos contratos sugeridos están sujetos a la aprobación por parte de los mismos integrantes, así como de los líderes de cada uno de los equipos, cada uno de los contratos celebrados debe contener claramente especificado el objetivo y producto final que se entregará, así se tendrán distintos equipos enfocados cada uno a una labor en específica del proceso de rediseño.

Por otra parte se sugiere que se definan internamente los puntos claves para lograr un rediseño completo, esto es, elegir puntualmente cuáles son los "pilares" fundamentales sobre los cuales se basará el rediseño completo, para poder encaminar a cada uno de los equipos en un solo fin, y con ellos evitar el trabajo traslapado entre los

distintos equipos, estas actividades deben monitorearse constantemente y ser encauzadas correctamente cuando la inercia de las mecánicas desarrolladas se desvían del objetivo primario.

Posterior a la definición de dichos pilares, debe realizarse un borrador de todas las actividades que serán realizadas para lograr el objetivo de cada uno de los contratos, dichas actividades deben estar programadas y calendarizadas, con el fin de crear compromiso en todos los equipos en cuanto a la fecha de entrega de productos finales.

| Puntos relevantes a considerar durante el desarrollo de los contratos compromiso por proyecto | |
|---|---|
| Causas más comunes de traslape de objetivos | <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo con definición poco clara de los requerimientos del proyecto completo. • Introducción de nuevas tecnologías poco conocidas por los integrantes de los equipos. • Modificación de los alcances del proyecto durante el rediseño, provocando una modificación de objetivos. • Manejo inadecuado del cambio en la organización. • Falta de involucramiento de los usuarios finales durante la fase de diagnóstico (levantamiento de información), así como durante el rediseño. • Fechas de término para cada actividad poco realistas de acuerdo a la magnitud del proyecto. |
| Acciones para evitar el traslape de objetivos | <ul style="list-style-type: none"> • Los miembros de los equipos de rediseño deben ser los mismos que participaron durante el levantamiento de información. • Desarrollo de los objetivos de la fase para cada uno de los equipos de rediseño • Desarrollo de los "contratos compromiso por cada equipo involucrado |

- | | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • No hacer movimiento de los integrantes de cada equipo designado. |
|--|--|

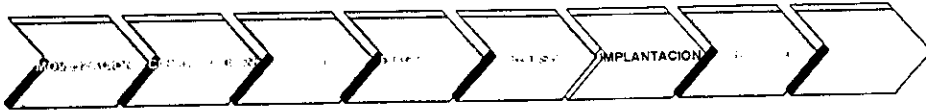
Los contratos internos bien aplicados pueden ofrecer grandes ventajas para el seguimiento y autocontrol del proceso, ya que no se requiere que a nivel de la dirección se esté monitoreando el desempeño del proceso puesto que el proveedor interno es el primero que estará cuidando que las cláusulas del contrato se cumplan.

| Puntos clave a considerar cuando se utilizan contratos internos | |
|---|---|
| No. 1 | Los contratos internos son convenios formales de la organización, no un contrato legal. |
| No. 2 | Usar los contratos únicamente para los siguientes fines: Aclarar los resultados esperados del proyecto Detectar los problemas potenciales en los acuerdos para los contratos internos |
| No. 3 | Manejar la holgura para anticipar los posibles retrasos |

En los contratos internos se hacen explícitos los compromisos para lograr un objetivo determinado, incluso se firman por los involucrados y se controlan y evidencian a través de los medidores. Así las peticiones internas entre clientes y proveedores deben ser soportadas estadísticamente, con medidores, no anecdóticamente.

La aplicación de los convenios cliente-proveedor, por parte de los equipos de trabajo formados, constituyen la base del AUTOCONTROL de los procesos.

FASE 6 . - IMPLANTACIÓN



Durante el desarrollo de esta fase se realizará la puesta en marcha del nuevo modelo de operación, para poder realizar con éxito esta parte del proyecto es necesario realizar una serie de actividades que son indispensables para no violentar de manera excesiva a la organización, ya que en este momento es donde se definirán todos los cambios estructurales que la organización debe asimilar para la correcta operación del nuevo proceso.

La definición correcta de todas las especificaciones que se modificaron durante la fase de rediseño es de vital importancia para hacer que la organización se mueva de manera ordenada hacia el proceso de operación rediseñado, ya que un error en esta definición puede ser de fatales consecuencias dentro de la operación diaria de la empresa, aunque esta definición no es la última que se hará, si es importante hacerlo con la mayor exactitud posible, ya que cada cambio que se haga repercutirá de una u otra forma en la actitud de la organización.

La actividad más importante de las que se realizarán en esta fase es la alineación de funciones de cada uno de los puestos que se modificaron durante el rediseño, que debe ser cuidadosamente monitoreada, ya que de esto depende la correcta comprensión de la actividad diaria de cada uno de los participantes del proceso

Los resultados esperados dentro del desarrollo de esta fase son básicamente tres:

- Desarrollar las descripciones de puesto requeridas por el nuevo modelo de operación.
- Identificar al personal adecuado para el perfil de empleado requerido.
- Realizar el ajuste de la estructura

Desarrollar las descripciones de puesto requeridas por el nuevo modelo de operación.

Aún y cuando pudieran sonar poco relevantes los resultados esperados, por el contrario son de suma importancia, ya que las repercusiones que tengan los cambios en operaciones que se realicen al hacer la implantación del nuevo flujo no serán tan impactantes como las que podrían nacer del hecho de no definir claramente las responsabilidades de los nuevos puestos que demande el proceso. Toda la problemática derivada de cambios "operacionales" dependerá directamente proporcional de la correcta definición del nuevo flujo, teniendo un correcto proceso de rediseño, esta fase se concreta al monitoreo de las actividades claves dentro del nuevo esquema de operación, ya que se tendrán todos los elementos para controlar adecuadamente el desarrollo de la actividad diaria del proceso (medidores de desempeño, monitoreo de productos terminados bajo auditorias cliente-proveedor, etc.). Cuando se realiza un buen rediseño del proceso, la implantación operacional se realiza de manera natural.

Es por esta causa que debe ponerse especial atención a la adecuada colocación de todos aquéllos que tendrán la responsabilidad de llevar a cabo las tareas del nuevo proceso, ya que de nada valdrá haber hecho un extraordinario rediseño de operaciones, sino se está completamente seguro de que los que operen el proceso son los que realmente pueden y deben hacerlo.

Identificar al personal adecuado para el perfil de empleado requerido.

Para lograr lo anterior se deberán preparar los cursos específicos, presentaciones e incluso videos para desarrollar en cada uno de los participantes las habilidades requeridas para el buen desempeño del proceso.

Para estos cursos de habilidades se deben considerar los siguientes puntos:

- 1.- Identificar los diferentes estilos de personalidad
-

Tipos de personalidad

| Estilo | Descripción |
|--------------|---|
| Social | Personas a quienes les gusta trabajar con gente que informa, ayuda, entrena, desarrolla que tiene el "don de palabra" |
| Investigador | Personas a quienes les gusta observar, aprender, investigar, analizar, evaluar o resolver problemas |
| Empresarial | Personas a quienes les gusta influir en los demás, persuadir, dirigir o manejar gente. |
| Artístico | Personas a quienes les gusta hacer arte, innovar y trabajar en situaciones no planeadas usando imaginación y creatividad. |
| Realista | Personas que son atléticas, con habilidades mecánicas, que prefieren trabajar con objetos, máquinas, herramientas etc. |

2.- Identificar las habilidades y motivadores: Este punto consiste en realizar un cuestionario a cada usuario preguntándole cuáles son sus diez habilidades y motivadores principales, como son:

Capacidad de ejecución. Lograr el objetivo

Desarrollo de cualidades

Interés y actitud proactiva

Metas y ambiciones

Valores y ética profesional

3.- Clasificación de las preferencias en el trabajo: Este punto también consiste en aplicar un cuestionario para identificar las características principales del trabajo ideal para cada usuario, y se deben considerar los siguientes puntos:

Nivel de responsabilidad

Relaciones laborales con los gerentes, compañeros, clientes, etc.

Capacitación y plan de carrera

Remuneración y reconocimiento

Compensación

Otros satisfactores del trabajo

Realizar el ajuste de la estructura

Después de haber analizado las habilidades requeridas y evaluado a las personas que pueden satisfacer los requerimientos del nuevo esquema de trabajo, se debe decidir si las personas son aptas o no para laborar dentro de este nuevo esquema de trabajo.

Dentro de esta etapa se deben definir los criterios para poder contestar las siguientes preguntas:

- ¿Qué criterio debe usarse para seleccionar a los empleados que deben ser retenidos, removidos o despedidos?
 - ¿Qué criterio debe usarse para los empleados que están de incapacidad o ausentes, para decidir si deben ser retenidos, removidos o despedidos?
 - ¿Cuántos empleados deben ser despedidos o removidos?
 - ¿Existen planes posteriores de reducción de personal?
 - ¿Existe algún criterio para que se reconsidere la decisión de despedir o remover a los empleados?
 - ¿Si un empleado decide renunciar voluntariamente, se le respeta la liquidación justa?
 - ¿Existe la posibilidad de que los empleados puedan ser removidos a otras áreas de la empresa?
-

Si bien el objeto de la reingeniería no es la reducción de personal, no debemos olvidar que el cambio de la organización muchas veces requiere un cambio de cultura. La cultura organizacional la hacen las personas que laboran en la empresa y si éstas no cumplen con los conocimientos y actitudes requeridas por el nuevo mundo de trabajo, después de la capacitación, es necesario tomar decisiones firmes.

FASE 7 . - LIBERACIÓN



En esta fase se "cosecharán" todos los aciertos o errores que se cometieron durante las fases anteriores, ya que es aquí donde se les "deja libres" a los usuarios con su propio proceso ya probado y andando, es decir, el primer punto en el que la organización "camina" completamente sola sin que estén presentes en la operación los "bomberos" para arreglar los problemas suscitados de la operación normal.

Es muy importante señalar que los equipos que participaron del rediseño serán los "padres" del nuevo esquema de operación, por lo que su participación en esta fase se vuelve la más importante durante el desarrollo, ya que serán ellos los más indicados para tomar decisiones acerca de la funcionalidad de toda la operación, así como del seguimiento y monitoreo que se haga de los puntos claves dentro del flujo de actividades. Aún y cuando los consultores que participaron durante todo el proceso de reingeniería todavía no han finalizado su labor, es aquí cuando delegan toda la responsabilidad del buen funcionamiento de las operaciones en los verdaderos "dueños de la pelota" que son los que día con día van a realizar todas las actividades que en papel resultaron ser la mejor opción para el cambio.

Cuando se trata de un proceso de cambio radical como el que acaba de sufrir la organización es lógico que se encuentre un poco desconcertada y por lo tanto un poco fuera de sitio, por lo que es el momento preciso para que todos los que están realizando las actividades diarias tomen como punto de arranque para su rápida recuperación, ya que no existe mejor remedio cuando se está saliendo de una enfermedad que recuperar las actividades que se dejaron de hacer por consecuencia de la convalecencia.

Para lograr que el usuario esté realmente comprometido y de acuerdo con el nuevo proceso se recomienda realizar una encuesta con los usuarios confirmando la aceptación del nuevo proceso.

Los beneficios principales de realizar esta encuesta consiste en:

- Indicador potencial de posibles problemas y las posibles soluciones a los mismos
- Reducción de gastos de la organización asociados con la incapacidad de los usuarios para utilizar nuevas tecnologías, tales como altos volúmenes de llamadas, problemas en el servicio al cliente, tardanza en reportes, etc.

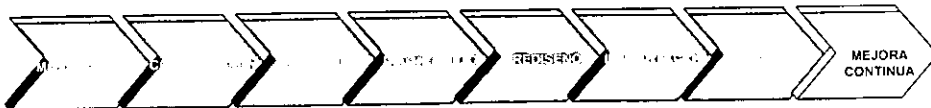
Como resultado más representativo durante el desarrollo de esta fase se puede enunciar la verdadera toma del campo de batalla por parte de los participantes directos del proceso, asegurando que se tome el compromiso para decidir cuándo es necesario realizar ajustes al proceso que se está llevando a cabo, este punto será la base para desarrollar la filosofía que quedará como estrategia de no obsolescencia del proceso rediseñado.

Otro punto en el cual debe ponerse especial atención es el que se refiere a la verdadera penetración del ambiente de cambio a todos los usuarios (directos e indirectos), con el fin de llevar la inercia de movimiento hasta sus últimas consecuencia ya que un proceso dinámico nos dará como resultado un alargamiento en el ciclo de vida del proceso mismo, aún y cuando sepamos que se llegará a un punto en cual se requiera un nuevo proceso de reingeniería.

Cuando se ha realizado un adecuado programa de comunicación en la organización estas etapas son en las que la empresa tomará como suya la bandera del cambio y por lo tanto se encuentra una participación espontánea de todos los que pertenecen a la organización, por lo que es de suma importancia canalizar todos estos esfuerzos de participación a través de los canales adecuados y así poder aprovechar al máximo las ideas que sean verdidas a lo largo y ancho de la organización.

En lo que toca a la operación del esquema rediseñado ya tiene que ser responsabilidad completa de los directamente involucrados dentro del mismo, si ya se realizaron los ajustes necesarios en las etapas anteriores, los movimientos que se le tengan que realizar deben ser mínimos, pero de ninguna manera es restricción de esta fase realizar algún ajuste o mejoramiento del trabajo de diseño realizado en las fases anteriores del proceso de reingeniería.

FASE 8 . - MEJORA CONTINUA



Esta es la etapa en la que se debe responder a la pregunta: ¿Realmente hacemos lo que decimos?.

Esta fase inicia con una auditoria de clientes y un sistema ágil, accesible y cómodo para que el cliente comunique su insatisfacción sobre el producto o servicio que se está ofreciendo.

En base a la Auditoria de clientes y a los medidores implantados se debe de llegar a evidenciar estadísticamente el resultado del sistema de atención de insatisfacciones y el cumplimiento o desviación de los estándares

ofrecidos, asegurándonos de que toda la organización sea consciente de cómo se busca satisfacer al cliente y comunicar de manera rutinaria si se está logrando o no.

Se debe de tener siempre presente que absolutamente todos los procesos son perfectibles, por ende esta etapa no tiene un principio y un fin delimitado. Los cambios del mercado y las necesidades de los clientes son de cambios continuos, por lo que los procesos deben de ajustarse a estos cambios.

Es muy importante tener presentes ciertas premisas de la mejora continua:

- Nunca perder de vista por qué estamos aquí...EL CLIENTE: Absolutamente ninguna empresa ganaría dinero si no satisficiera una necesidad del cliente, a fin de cuentas el cliente es el que paga los sueldos, la luz, la renta, en general es quien hace posible que la compañía permanezca en el medio. En la medida en que no se pierda de vista esta premisa se asegura la supervivencia o permanencia en el mercado
 - Tolerancia. Los demás pueden tener la razón: Si bien el punto de partida es el cliente y la satisfacción de sus necesidades específicas los objetivos de la empresa, también es muy importante que las personas que interactúan con el cliente tengan igual de claro que en un equipo pueden existir más de un enfoque respecto a la visión y solución de problemas. La diferencia de opiniones no es un problema, de lo contrario es una fuente principal de ideas para la mejora continua. Lo que si es un problema es encontrar a los "gurús" de la organización, esas personas que lo conocen todo, lo saben todo y por supuesto solamente ellos tienen la razón. Saber escuchar en ocasiones es muy difícil, pero indispensable para esta fase. Los demás pueden tener la razón.
 - Todos los involucrados en el proceso son responsables: La única forma de hacer que los involucrados en el proceso aporten ideas de mejora continua, es sentir como suya la responsabilidad de proceso. Mientras que
-

los empleados que interactúan con el cliente piensen que los resultados del proceso son responsabilidad de los superiores, no puede existir mejora en el proceso.

Esta fase implica una revisión constante del proceso, con la finalidad de ajustar continuamente los detalles que puedan estar generando insatisfacción en el cliente o prevenir una necesidad a futuro. Las herramientas para lograrlo son, los datos, la comunicación y el talento.

Los datos: información oportuna, confiable y estrictamente la necesaria. Saber definir los principales indicadores del proceso, el área de negocio y la compañía. La velocidad de los cambios es vertiginosa, la agricultura se tardó 5,000 años en desarrollarse, la industria 300 y la información únicamente 13. " El poder pasó del trigo al petróleo y del petróleo al dato a una velocidad de REVOLUCIÓN"¹.

La comunicación: es importante no dejar de realizar reuniones de revisión de avance, con la finalidad de no perder de vista los objetivos y el camino a seguir. En esta etapa de mejora continua la comunicación inicia con la reunión para la determinación de las mejoras mandatorias al proceso, definir responsables para el desarrollo y puesta en marcha de estas mejoras así como el plan para lograrlo. Como se ha mencionado durante todo este capítulo, el plan de comunicación pre-implantación, durante y post-implantación es la espina dorsal del proyecto, ya que es aquí donde se definen las metas y resultados esperados, el camino para lograrlo y la publicación de los logros obtenidos.

El talento: El factor sin duda más importante en la organización, el que proporciona los signos vitales, el alma de la empresa es y será siempre la gente que en ella labora. El tener gente preparada, con actitud correcta y disciplina puede marcar la diferencia entre una compañía exitosa y una destinada a la obsolescencia. Hay que considerar que de nada sirven los datos sin talento, que es una mezcla de creatividad, imaginación y sabiduría.

¹ Kami Mike. Presentación sep. 28 y 29 Cd. de México.

El principal trabajo de un director general es ser buscador de talentos. Gente que cumpla con tres principios: rapidez, fluidez y flexibilidad, gente con encanto, con entusiasmo, con cerebro, con ideas propias.

Por último podríamos resumir la etapa de mejora continua con estas sencillas palabras:

El futuro depende de la creatividad de la gente hoy. Se debe organizar un proceso sistemático de detección temprana de pistas de cambio, ponerse alerta...las pequeñas oportunidades son siempre el principio de grandes empresas.

CAPÍTULO 3

REINGENIERÍA DEL PROCESO DE AVALÚOS

ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA EMPRESA

Dos rasgos caracterizaron a la Cadena Bancaria: su heterogeneidad, explicada por el diferente tamaño e infraestructura de cada banco asociado; y su relativa laxitud, derivada de la reducida participación del "Banco" en la estructura de capital de la mayoría de los asociados. Ambos factores provocaron la aplicación de políticas descoordinadas y de estrategias de mercado dispersas, que debilitaron a la Cadena en su conjunto.

Transformación en la Banca Mixta

En septiembre de 1972, el "Banco" se convierte formalmente en la banca mixta, al adquirir el Gobierno Federal, a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, el 50.25% de las acciones que pertenecían al grupo Ingenio de San Cristóbal. Este acontecimiento fue la culminación de un proceso en el que esa adquisición se

tomó a cuenta de los adeudos por créditos vencidos de ese grupo, contraídos principalmente con la Financiera Nacional Azucarera y, en menor medida, con el mismo "Banco".

Este evento, si bien favoreció el acercamiento del banco a clientes del sector público, importantes depositantes de recursos a la vista, afectó la dinámica de su crecimiento, ya que para el nuevo accionista mayoritario no era prioritario mantener los ritmos de inversión que se requerían para seguir apoyando su desarrollo.

Creación del Grupo Financiero

En 1973, se constituyó el Grupo Financiero, mediante la adquisición por parte del banco de una posición accionaria mayoritaria en nueve bancos y una menor participación en otras dos instituciones.

Al momento de su creación, el Grupo Financiero tuvo una doble característica. Por una parte, tenía sus orígenes en la Cadena, al provenir de ésta diez de las instituciones firmantes del convenio. Por otro lado, se contaba con empresas filiales que el banco, desde su creación, había empezado a desarrollar. Destacaba la Financiera, empresa que durante los años sesenta tuvo un crecimiento espectacular, mostrando una elevada rentabilidad.

De esta manera, el Grupo Financiero se integraba con las siguientes instituciones: diez bancos de depósito y siete instituciones filiales no bancarias. Posteriormente, en 1978 se incorporaron al grupo los Bancos de Coahuila y de Puebla, como bancos subsidiarios, en los que el "Banco" no tenía una posición accionaria mayoritaria.

Vinculación con Nacional Financiera

En septiembre de 1974, el Gobierno Federal decide ceder su posición accionaria del "Banco" en favor de Nacional Financiera (Nafin), poseedores de hardware y software indicaran 3 años para la implantación de la nueva base tecnológica, esfuerzos similares en otros bancos tomaban hasta 7 años.

Liderazgo, Reingeniería, Publicidad y ¡Más!

La instalación del software y su operación tomó 10 meses. Cuando el nuevo sistema operó no se mantuvo un sistema "paralelo", consiguiendo ir más allá de todos los cánones de la informática. Esta implantación permitió al Equipo de Gente del "Banco" convencerse de que el tener un banco ganador dependía de nadie más que de ellos mismos.

A partir del 25 de mayo de 1994 se centralizó la operación, se descentralizó la información, ya se podía decir que era un banco en línea y en tiempo real. También se habían introducido otras innovaciones: firma digitalizada, no comisiones, garantías de servicio, etc.

El "Banco", está entre los siete primeros grupos financieros del país, formado por ocho subsidiarias financieras de tamaño medio que ofrecen todos los servicios financieros bajo un mismo techo.

La creación del grupo data de julio de 1992 con la adquisición del "Banco", por Grupo Financiero Privado Mexicano, S.A. de C.V. en el proceso de privatización Bancaria. El Grupo tiene su domicilio en la ciudad de México, sus acciones cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores, bajo el nombre del "BANCO".

Sus principales accionistas se denominan de la siguiente manera:

- Accionistas fundadores del Grupo Financiero con una participación del 45.5%
 - Banco Central Hispanoamericano, España, con una participación del 8.3%
 - Banco Comercial Portugués, Portugal, con una participación del 8.3%
 - American International Group, Estados Unidos, con el 3.5%
-

Misión del "Banco":

El enfoque de servicio al cliente es la prioridad en el "BANCO". Todos los esfuerzos se encaminan a prestarle un servicio de excelencia y con costos competitivos a los individuos y a la pequeña y mediana empresa, sin descuidar las grandes empresas. Las principales fortalezas del grupo financiero son:

- Experiencia bancaria de más de 20 años con una filosofía conservadora en el crédito.
- Puntos de venta cada vez en mayor número, diseñados con un concepto moderno de hacer banca, acercándose al cliente de una forma eficiente.
- Tecnología de punta a nivel internacional que permite tener una flexibilidad mayor que la competencia en la adecuación de productos y servicios al cliente.
- Recursos humanos con una nueva cultura corporativa organizados en segmentos de mercado y orientados a servir al cliente.
- Innovación de nuevos productos orientados a las necesidades específicas de los clientes en cada segmento gracias a la estructura organizacional.
- Énfasis en la captación tradicional.

Adicional a los puntos anteriormente mencionados el "BANCO" ha dedicado especial atención a los siguientes puntos dentro de su operación cotidiana:

- Apertura de 304 sucursales en los últimos cuatro años, con una reducción del 30% del personal, pasando de 12,000 a 9,000 empleados.
 - Seiscientos ocho sucursales a nivel nacional conectadas en línea y a tiempo real con dos oficinas en el extranjero.
 - Horarios de servicio en sucursales: Lunes a viernes de 8:00 a 19:00 horas y sábados de 9:00 a 14:30 horas.
-

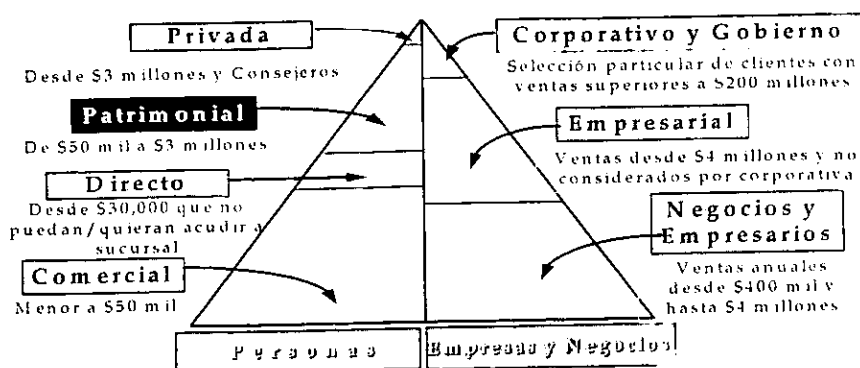
- Capacitación de más de 1,000 nuevos ejecutivos de negocio.
- Incremento de cajeros automáticos de 70 a 800 cajeros automáticos en los últimos cuatro años
- Apertura de 18,000 cuentas de captación en promedio por semana durante los últimos seis meses.
- Primer banco en el país en premiar el ahorro.
- Primer banco en el país en ofrecer garantías de servicio.
- Cambio de Imagen, con una publicidad agresiva.

Derivado de estos puntos y fortalezas el "Banco" ha fortalecido su operación y captación logrando situarse entre los siete mejores bancos en el sistema financiero mexicano.

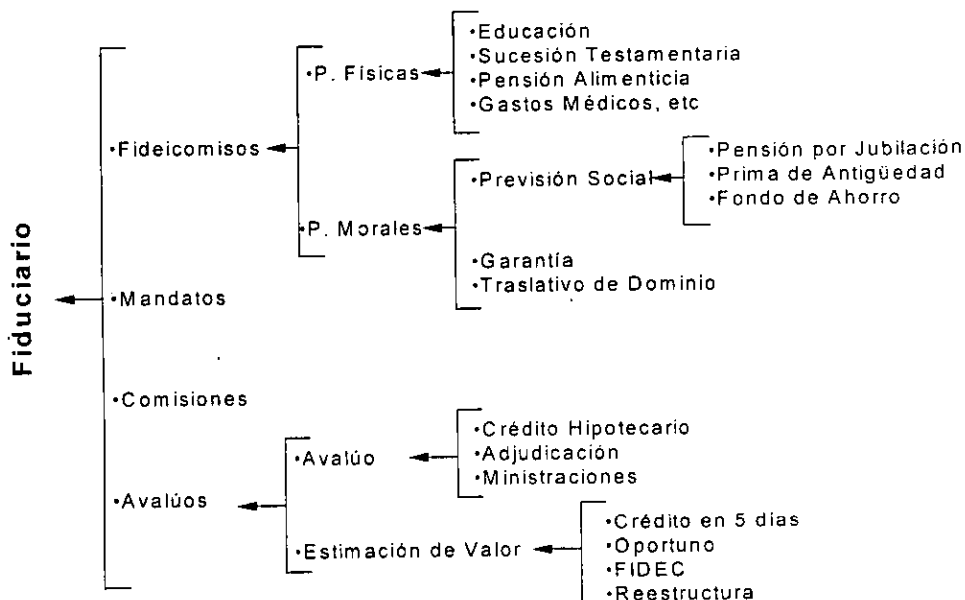
DELIMITACIÓN DEL PROYECTO

Con la finalidad de enfocar la organización hacia el cliente se redefine la estructura de la organización, diferenciando los productos de acuerdo a las necesidades específicas de grupos de clientes (Segmentos). De acuerdo a éste principio estratégico, se definieron los siguientes "segmentos":

Mercados y Segmentos



Dentro del segmento Patrimonial se encuentra la Dirección Fiduciaria, en la que se fijará la atención ya que es aquí donde se ofrece el servicio de avalúos entre otros productos fiduciarios que a continuación se describen:



El detalle de cada uno de estos productos se describe en el Anexo 1.

¿ QUE ES UN AVALÚO ?

Es un estudio técnico-económico que determina el valor de un bien mueble o inmueble de acuerdo a un mercado competitivo y abierto a la oferta y la demanda, expresado en términos de moneda circulante a una fecha determinada.

Mediante este servicio se actualiza el estado de la situación financiera , al revaluar los activos afectados por la depreciación o factores inflacionarios. Actualmente es de suma utilidad la determinación de los valores reales de los bienes, en vista de la posible revaluación de los mismos o como antecedentes y bases para llevar a cabo

diferentes transacciones comerciales; además, este dictamen sirve de base para el cumplimiento de las exigencias de tipo fiscal. Los avalúos pueden ser de:

- Inmuebles
- Maquinaria y Equipo Industrial
- Mobiliario y Equipo de Oficina
- Vehículos Automotores
- Aeronaves y Barcos
- Predios Rústicos y Maquinaria Agrícola
- Joyas y Obras de Arte
- Menajes
- Inventarios
- Naves Industriales

MARCO LEGAL DE LOS AVALÚOS

El organismo regulador y normativo respecto al formato y contenido de los avalúos, así como el certificar a los peritos valuadores es la C.N.B. y V. (Comisión Nacional Bancaria y de Valores). De la misma manera la C.N.B. y V. otorga registros autorizados por ellos a los peritos que cumplan con la calidad (recomendación indispensable de un banco) y los conocimientos técnicos requeridos, los cuales se demuestran en varios exámenes que se aplican, para los aspirantes a "Perito Valuador".

Para efectos fiscales los avalúos vinculados con las contribuciones establecidas en el código financiero, sólo podrán ser practicados además de la autoridad fiscal por:

1.- Instituciones de crédito, y

2.- Sociedades civiles o mercantiles cuyo objeto específico sea la realización de avalúos, las cuales deberán tener cuando menos el 51% de su capital suscrito por peritos valuadores.¹

Las instituciones de crédito, así como las sociedades civiles o mercantiles a que se hace mención, deberán auxiliarse para la realización de los avalúos de personas físicas registradas ante la autoridad fiscal, debiendo acreditar ante ella los siguientes puntos:

- a) Que tengan registro como perito valuador ante la Comisión Nacional Bancaria y de Valores
- b) Que tengan como mínimo una experiencia de 5 años en valuación o actividades inmobiliarias.
- c) Que tengan conocimientos suficientes de los procedimientos y lineamientos técnicos y de los manuales de valuación que propia autoridad emita, así como del mercado de inmuebles del Distrito Federal, para lo cual se podrá someter a los aspirantes a los exámenes teórico-prácticos que la propia autoridad fiscal estime conveniente, y
- d) Que tengan título profesional en algún ramo relacionado con la materia valuatoria, registrado ante la autoridad competente, o que legalmente se encuentren habilitados para ejecutar como corredores.

Las instituciones de crédito y las sociedades civiles o mercantiles, deberán obtener previamente a la iniciación de sus actividades, autorización para la realización de avalúos, por parte de la autoridad fiscal, para lo cual deberán acreditar los requisitos antes mencionados.

¹ Diario Oficial, 31 de diciembre de 1994

En caso de que las personas autorizadas por la autoridad fiscal o registradas ante ella practiquen avalúos sin ajustarse a los procedimientos y lineamientos técnicos y a los manuales de valuación emitidos por la autoridad fiscal, dicha autorización o registro, previa audiencia, será suspendido hasta por tres años. Si hubiera reincidencia o participación en la comisión de algún delito fiscal, se procede a la cancelación definitiva de dicha autorización o registro.

La revisión de los avalúos practicados por los peritos valuadores registrados, se podrá efectuar en forma independiente al ejercicio de otras facultades de comprobación de la autoridad fiscal.

Los avalúos que no reúnan los requisitos antes descritos, no producirán efectos fiscales.

Los avalúos y las determinaciones de valor efectuadas por los propios contribuyentes, tendrán vigencia durante seis meses, contados a partir de la fecha en que se efectúen, salvo que durante ese período los inmuebles objeto de los mismos, sufran modificaciones que impliquen variaciones en sus características físicas.

Dentro de la Dirección Fiduciaria está el departamento de avalúos el cual además de los tipos de avalúos antes mencionados, realiza con fines estrictamente internos y para toma de decisiones un estudio parecido al avalúo llamado "Estimación de Valor" el cual se define de la siguiente manera:

Estimación de Valor: Es un documento informativo que contiene el valor de referencia de un bien, y de uso exclusivo para el solicitante, mismo que no podrá utilizarse para efectos de transacciones con terceros (de ninguna manera podrá homologarse como un avalúo)

En el caso concreto de estas estimaciones de valor no se requiere del registro ante la C.N.B. y V. debido a que por la naturaleza de este instrumento, no tiene fuerza legal y representa la "opinión" de un experto en valuación

respecto al valor de un bien. Las estimaciones de valor únicamente se practican para los siguientes tipos de bienes:

- Casas habitación y terrenos urbanos
- Automóviles.

La estimación de valor nació por las necesidades internas del banco, respecto a respaldar una decisión crediticia, adjudicación de algún bien, sin la necesidad de pagar a un externo. Otro argumento y diferencia de una estimación respecto al avalúo, es que la primera se entrega en un plazo de 24 hrs. mientras que el avalúo tenía un tiempo de entrega de 8 a 10 días.

De lo anterior podemos comentar que las principales diferencias entre un avalúo y una estimación de valor son.

| Avalúo | Estimación de Valor |
|--|---|
| Estudio formal y detallado del valor de un bien | Opinión respecto al valor de bien |
| Con fuerza legal | Sin fuerza legal |
| Tiempo de entrega de 8 a 10 días | Tiempo de entrega de 24 horas |
| Formato del avalúo en 5 a 8 hojas | Formato de la estimación de 1 hoja |
| Formato y contenido, normados por la C.N.B.y V. | No existen normas al respecto |
| Bienes que se pueden valorar: Inmuebles, Maquinaria y Equipo, Joyas y Obras de Arte etc. | Únicamente se pueden realizar estimaciones de: Casas, terrenos urbanos y automóviles. |

MOVILIZACIÓN: ¿POR QUÉ REINGENIERÍA EN AVALÚOS?

La decisión de que reingeniería participara en el proceso de avalúos en la institución obedece principalmente a dos razones específicas:

Requerimiento obligatorio del proceso crediticio: A grandes rasgos se comenta que en el proceso de otorgamiento de crédito es indispensable que exista una garantía, dicha garantía puede tener distintas naturalezas como pueden ser los créditos donde no es necesario avalarlo por un bien determinado, tal es el caso de los créditos quirografarios. En los casos en los que el crédito es respaldado por un bien material, es requisito indispensable conocer el valor de dicha garantía para lo cual resulta indispensable el avalúo de dicho bien. En 1994 nace el primer proceso macro garantizado del banco, otorgamiento del crédito hipotecario en un máximo de 18 días, con lo cual surge la necesidad de asegurar el tiempo de respuesta de la elaboración del avalúo, posteriormente se ofrece el otorgamiento a personas morales en 5 días y finalmente con la creación de un producto diseñado para otorgarse en cinco días, nace el requerimiento de elaborar la valuación de un bien en 24 hrs. Este es un tiempo inoperante para un avalúo estrictamente definido por lo que nace el producto "expres" denominado "ESTIMACIÓN DE VALOR", el cual sin ser un avalúo es la opinión de un experto en valuación respecto al valor del bien en cuestión, esta estimación de valor es para uso exclusivo e interno del banco y para toma de decisiones.

Ventaja competitiva. El avalúo no sólo es requerido por el proceso de otorgamiento crediticio, sino que por sí mismo es un producto comercializable al público en general, ya que puede tener diversas aplicaciones, entre las cuales se mencionan las siguientes:

- Realizar transacciones entre particulares (compra venta).
 - Trámites notariales, como puede ser escrituración o sucesiones testamentarias
 - Revaluación de activos.
 - Etcétera.
-

Con este enfoque de producto independiente sujeto a un mercado específico con sus propios competidores (otras instituciones financieras, particulares, etcétera), necesidades, clientes, y estándares de calidad, en donde el cliente tiene la opción de decidir con quién realiza su avalúo, se debe mejorar lo que los competidores puedan ofrecer : "No analices a tus clientes, analiza a los que no lo son y por qué no lo son. Oye a los clientes de tu competencia. Ve de qué se quejan y dáselo. Están recibiendo de ti lo que no de otra parte"¹.

En el ambiente de los avalúos las empresas predominantes son las instituciones financieras, derivado de las restricciones fiscales y legales antes mencionadas. Tomando como base este supuesto la comparación de mercado que se realizará tendrá como participantes únicamente a las instituciones que cumplan con el mismo tipo de servicios financieros referentes a la valuación de bienes.

POSICIÓN DEL BANCO RESPECTO A LOS DEMÁS

Se realizó una comparación con los principales bancos que otorgan este servicio en el país, encontrando los siguientes resultados:

| Instituciones de la Banca Comercial Múltiple | | | |
|---|---------------------|--------------------------------|------------------------------------|
| Ingresos por Avalúos en 1994 | | | |
| Posición | Institución | Ingresos (Miles de N\$) | Porcentaje de Participación |
| 1 | SERFIN | 54,333.00 | 17.61 |
| 2 | BANPAIS | 35,986.00 | 11.66 |
| 3 | BANCRECER | 35,625.00 | 11.55 |
| 4 | BANCOMER | 25,235.00 | 8.18 |
| 5 | "BANCO" | 21,128.00 | 6.85 |
| 6 | COMERMEX (INVERLAT) | 19,897.00 | 6.45 |
| 7 | BANAMEX | 17,822.00 | 5.78 |
| 8 | MEXICANO | 14,004.00 | 4.54 |
| 9 | CONFIA | 13,631.00 | 4.42 |

¹ Presentación de Mike Kami. (Sep. 28. 29. Cd. de México).

| | | | |
|----|--------------|-------------------|------------|
| 10 | ATLANTICO | 13,085.00 | 4.24 |
| 11 | PROMEX | 12,349.00 | 4.00 |
| 12 | PROBURSA | 12,238.00 | 3.97 |
| 13 | BANORTE | 7,596.00 | 2.46 |
| 14 | BANORO | 6,786.00 | 2.20 |
| 15 | UNION | 6,297.00 | 2.04 |
| 16 | CREMI | 4,878.00 | 1.58 |
| 17 | BANCEN | 4,516.00 | 1.46 |
| 18 | ORIENTE | 3,144.00 | 1.02 |
| | TOTAL | 308,550.00 | 100 |

Respecto a los tiempos estándar que se ofrecen en el mercado se presentan los siguientes datos:

| BANCO | TARIFA INICIAL (AL MILLAR) | TIEMPO DE ENTREGA (DÍAS) |
|-----------|-------------------------------------|-----------------------------|
| CREMI | 2.5 | 8 * |
| "BANCO" | 2.5 | 8 |
| BANCOMER | 2.5 | 7 * |
| BANPAIS | 2.5 | 8 |
| SERFIN | 2.5 | 10 |
| COMERMEX | 2.5 | 7 |
| PROBURSA | 2.5 | 7 * |
| MEXICANO | 2.8 | DE 8 A 10 DÍAS |
| ATLANTICO | 2.8 | DE 8 A 10 DÍAS |
| BANCRECER | 3.0 | DE 8 A 10 DÍAS |
| BANAMEX | ÚNICAMENTE REALIZA AVALÚOS INTERNOS | |

* NOTA. A partir de la visita del Perito Valuador.

Se puede observar en las dos tablas anteriores, la situación competitiva respecto a los avalúos es desventajosa, ya que no se es el primero, entendiéndose que el objetivo de una institución debe ser tomar la primera posición en el mercado. Como se puede observar en la tabla de tiempos estándar, cualquier cliente que tuviera acceso o al menos se preocupará por realizar un comparativo de costo Vs. tiempo que ofrecen las instituciones financieras, estaría optando por escoger a el "BANCO" entre su tercer o quinta opción.

Por lo anteriormente comentado, no es difícil darse cuenta de la necesidad del cambio en avalúos. Con lo que actualmente se hace, se está perdiendo posición en el mercado, se están perdiendo clientes y dinero, si se sigue en esa línea la meta es sin duda... el fracaso.

"El mundo ES y tenemos que actuar con una filosofía de riesgo, hay que esperar lo inesperado, amar el cambio. Los principales enemigos del cambio son el egoísmo y la soberbia...no tener el valor de decir me equivoqué y volver a empezar. Sólo ahí se da el cambio".¹

DIAGNÓSTICO: FOTOGRAFÍA DEL PROCESO ACTUAL.

El área de avalúos está conformada de la siguiente manera.

6 personas del banco

1 revisor externo y

120 peritos valuadores externos

Esta estructura representa un costo mensual de \$25,024.51 (personal interno, en la zona metropolitana). (Ver anexo 2).

¹ Presentación de Mike Kami. (Sep. 28, 29. Cd. de México).

El área de promoción cuenta con 2 personas destinadas a dicho efecto para avalúos, sin contar con un plan y resultados en este rubro. Para concentrar y normar a nivel nacional el proceso de avalúos existía un área con 2 personas que brindaban apoyo a todas las plazas del interior de la República, por lo que se tenía un área de avalúos desmembrada en tres grandes partes:

- Zona metropolitana.
- Interior de la República.
- Promoción.

El total del personal directamente relacionados en el proceso de avalúos era de 10 empleados y un revisor externo, con un costo mensual de \$41,838.10. (Ver anexo 2).

Para conocer perfectamente el proceso y delimitar claramente las fronteras del mismo se realizaron tres actividades fundamentales, las cuales son:

- Entrevista abierta y no estructurada.
- Sesiones de "Lluvia de ideas" (Brain Storm) con los usuarios
- Implantación del cuestionario de distribución de tiempo y actividades.

Entrevista abierta y no estructurada: El objetivo fundamental de todas las pláticas que se sostuvieron con el personal fue definir las actividades que se realizaban cotidianamente en la elaboración completa de un avalúo, y con esta información delimitar las fronteras del proceso, todas estas pláticas se registraron individualmente con el fin de realizar una verificación cruzada de la información vertida en ellas.

Al realizar la verificación se detectaron los puntos de coincidencia que dieron como resultado los pasos o actividades fundamentales para lograr un avalúo exitoso, así como los documentos requeridos como productos finales de cada uno de estos pasos, eslabones de la cadena cliente / proveedor.

Esta actividad proporcionó adicionalmente el detalle de las pantallas que eran utilizadas en el sistema de información anterior, con lo cual se pudo hacer una clasificación de los datos en dos grandes rubros: necesaria y adicional (que no agrega valor al producto). Al obtener información de los usuarios del sistema se pudieron detectar las necesidades primordiales del desarrollo potencial de un nuevo sistema de información que soportara adecuadamente el nuevo modelo de operación.

Toda la documentación usada dentro de las actividades realizadas actualmente fue estrictamente revisada con los usuarios, definiendo su grado de funcionalidad o inoperatividad de cada uno de ellos. (Ver anexo 3).

Dentro de la evaluación de las actitudes que se realizó al momento de llevar a cabo las entrevistas personales, se proporcionó una visión clara del clima organizacional dentro del área de avalúos, lo que posteriormente ayudaría para la determinación del personal inadecuado en el área.

Esta mecánica se realizó con todos los equipos del rediseño, donde se tomaron en cuenta usuarios directos e indirectos del proceso para poder obtener una visión global del impacto del proyecto en las diferentes áreas de la organización. Las sesiones fueron llevadas bajo el enfoque de "no prejuicios", esto es, que a todos los participantes se les permitió expresar libre y abiertamente cualquier idea por descabellada que pareciera. Esto se consiguió dando una breve introducción en relación a la técnica que se iba a utilizar y al entendimiento propio de lo que significa un proceso de reingeniería (reinventar la empresa).

Derivado de este proceso se obtuvo una lista de mejoras potenciales, que se analizaron posteriormente para evaluar la factibilidad de cada una de ellas y así poder determinar los puntos claves y medidores de desempeño del proyecto. (Ver anexo 4).

Paralelo a estas actividades se diseñó y entregó a cada uno de los involucrados (directos e indirectos) un formato llamado "Lista de actividades" (Ver anexo 5) el cual tiene la finalidad de conocer, dimensionar y corroborar las actividades que desempeña cada persona dentro y fuera del proceso. Con la información vertida en dichos cuestionarios se obtuvo una primera aproximación de las actividades que agregan valor y las que no, así como los tiempos estándar por cada una de estas tareas.

De la misma manera se calcularon los costos de no calidad invertidos en el proceso, esto es las actividades que no agregan valor necesariamente representan un costo para la empresa y dado que estas actividades no están enfocadas al producto final, no tienen impacto en la percepción del cliente, por lo que se determinó como primer prioridad su eliminación.

Con la información obtenida hasta este momento, se realizó el diagrama de flujo del proceso actual de elaboración de un avalúo, el cual se puede dividir en tres fases principales Las entradas, proceso interno y salidas. Respecto a lo que se consideran como entradas cabe mencionar que es muy importante determinar con exactitud las características de cada una de ellas, ya que aún y cuando se tiene un proceso principal en el que la mayor parte de los "subproceso" puede encajar, existen particularidades que se deben considerar ya que de lo contrario se estaría incurriendo en serios problemas de nivel de servicio y un alto riesgo para la institución financiera, esto es, no se puede ni debe proporcionar un avalúo con las mismas características en cuanto a contenido, forma y tiempo a un cliente externo que al departamento de Bienes Adjudicados (por poner un ejemplo) puesto que en el segundo caso lo que se espera es tener información ágil y oportuna para la adecuada toma de decisiones. El no tener esta información a tiempo puede ser una pérdida de dinero muy importante ya que el cliente puede arrepentirse o simplemente que algún otro acreedor gane en tiempo.

Teniendo en cuenta dichas variaciones, es necesario que el proceso sea "Multi Versiones", esto es que atendiendo a cada uno de los requerimientos de las "entradas", el proceso se ajuste a cada una de ellas para lograr el resultado que se espera en cada caso. Este concepto se contrapone con la "Estandarización", en donde se intentaría que el proceso sea igual para todos los casos. En este proyecto en particular y después del análisis de clientes y competencia se determinaron dos grandes procesos que encierran a todos los subprocesos. Estos dos grandes procesos son: Elaboración de "Estimación de valor" y "Avalúos", los cuales atienden las necesidades de: clientes (Conocer valor comercial, Sucesiones testamentarias, Escrituración, etc.) y las del banco (Crédito Hipotecario, Reestructuras, Adjudicación, Daciones en pago, etc.).

Es sumamente importante comentar que si bien se tienen diversas entradas, el resultado debe estar encaminado a un mismo fin (producto terminado) el cual debe ser impactante para la percepción de los clientes tanto internos como externos, siendo la característica primordial, la percepción del tiempo sin descuidar la calidad y exactitud del avalúo, los cuales se sobreentiende que deben ser inherentes a cualquier avalúo.

El flujograma del proceso de avalúos se muestra en el anexo 6.

Una vez obtenida la representación gráfica de las actividades, se corroboró con cada uno de los involucrados en dicho flujograma, que la información contenida en él representara exactamente la operación cotidiana, obteniendo así la aprobación del mapa del proceso.

DEFINICIÓN E IMPLANTACIÓN DE MEDIDORES

Partiendo de que no se puede dirigir lo que no se controla y no se controla lo que no se mide, la medición de la actuación actual y futura es indispensable para el proyecto.

Las validaciones realizadas hasta el momento han sido muy generales, por lo que resulta necesario crear una fuente de información constante y permanente que permita acotar adecuadamente cada una de las etapas "pilar" del proceso.

Para este efecto se diseñaron tres tipos de medidores a lo largo del desarrollo del proceso:

- Puntal
- Viajero
- Concentrador

Estos medidores se diseñaron para controlar las siguientes fases del proceso:

- 1.- Solicitud
 - 2.- Asignación de Perito
 - 3.- Entrega a perito
 - 4.- Captura de segunda etapa (recepción del avalúo)
 - 5.- Entrega a revisión
 - 6.- Revisión Técnica
 - 7.- Correcciones
 - 8.- Captura de tercera etapa (Datos contables)
 - 9.- Entrega a cliente
 - 10.- Contrarrecibo perito (en caso de que aplique)
 - 11.- Entrega a contabilidad de avalúos
-

Puntal.- Este medidor tiene la finalidad de determinar y validar cada etapa del proceso (fotografía), implantándose uno específico para cada transición del avalúo, los medidores desarrollados bajo este concepto tienen la característica fundamental de validar incongruencias de la información obtenida, crear una conciencia de medición en los participantes del proceso, dichos medidores deben ser elaborados por los mismos usuarios.

Como estos medidores fueron creados específicamente para validar el proceso de avalúos, se les asignó un tiempo de vida equivalente al tiempo total del proceso (10 días), desapareciendo al término de dicho periodo. (Ver anexo 7).

Viajero.- Para muchos parecerá raro el concepto, por lo que se hará una breve descripción del término actualmente en boga de las teorías de administración moderna. Como su nombre lo indica, este tipo de medidores acompañan al producto durante el desarrollo de cada una de las etapas de transformación del proceso vertiendo información, cualitativa y cuantitativa del proceso mismo. Al diseñar estos medidores debe tomarse en cuenta que, al igual que el producto, serán transformados a lo largo del proceso, por lo que la información tendrá que ser dinámica para lograr los resultados esperados, es decir, los datos contenidos en él deben referirse específicamente a cada una de los pasos del proceso, para no recopilar información redundante, que lejos de apoyar, confunda.

El medidor viajero que se diseñó para el proceso de avalúos está compuesto por 12 fases que se dividen en 3 etapas fundamentales (que se acoplan a la segmentación mencionada del proceso). Esto permite llevar un registro real de la historia del proceso mismo, sin necesidad de buscar en expedientes o consultar el sistema de información.

Es importante mencionar que en este medidor cada uno de los involucrados plasma su firma en él, por lo que el grado de responsabilidad aumenta, al saber que lo que se está documentando tiene un carácter formal.

Cabe mencionar que este medidor se implantó permanentemente, ya que resulta la herramienta ideal para medir el desarrollo del proceso, por su flexibilidad para controlar los resultados del mismo. (Ver anexo 8).

Concentrador. - Este medidor tiene la función de aglutinar los resultados parciales y totales de cada uno de los medidores viajeros, logrando así mantener una visión global del desarrollo de los avalúos, en otras palabras este medidor sirve para monitorear el status de cada avalúo, cuidando así que ninguno de ellos se exceda del tiempo estándar ("Highligh") y en el caso de que así fuera, conocer la razón del atraso. (Ver anexo 9).

ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Con los datos obtenidos de los medidores comentados anteriormente, se inició la depuración y consolidación de ellos, para compararlos contra los datos que se tenían previamente de las "Listas de Actividades", validando así la veracidad del flujo y agregándole los datos relacionados a tiempos y capacidades.

A continuación se presentan los resultados de todo esta fase de análisis:

| Auxiliar 1 (Técnico) | \$/MIN 0.12109 | | | | | | TOTAL TIEMPO | COSTO | TPO. PROM./ AVALUO |
|-------------------------------|----------------|------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------------|--------------|-----------------------|
| | 30-dic | 2-ene | 3-ene | 4-ene | 5-ene | 6-ene | | | |
| | Tpo | Tpo | Tpo | Tpo | Tpo | Tpo | | | |
| Recepción y captura | 38 | 22 | 7 | 10 | 11 | 17 | 105 | 12.71 | 2.71 |
| Llamada entrega pento | 5 | | | | | 5 | 10 | 1.21 | 0.36 |
| Entrega a pento | | | 10 | | | | 10 | 1.21 | |
| Llamadas consulta cliente | | 3 | 25 | 15 | 6 | 18 | 67 | 8.11 | 2.79 |
| Llamadas consulta pento | | | | 5 | 9 | | 14 | 1.70 | 1.00 |
| Llamadas consulta solicitante | 10 | 12 | 12 | 17 | 26 | 33 | 110 | 13.32 | 5.43 |
| Control manual | | 40 | | | | 5 | 45 | 5.45 | 0.36 |
| Información Interna | 40 | | | | | | 40 | 4.84 | |
| Reingeniería | 20 | | | | | | 20 | 2.42 | |
| Otros | 10 | 180 | 75 | 12 | | | 277 | 33.54 | 0.86 |
| Tiempo Total | 123 | 257 | 129 | 59 | 52 | 78 | 698.00 | 84.52 | 13.50 |
| % Ocupación | 25.63% | 53.54% | 26.88% | 12.29% | 10.83% | 16.25% | 29.08% | | |

| Auxiliar 1 (Administ) | \$/MIN 0.09533 | | | | | | TOTAL TIEMPO | COSTO | TPO. PROM./ AVALUO |
|----------------------------|----------------|------------|------------|------------|------------|------------|-----------------|---------------|-----------------------|
| | | | | | | | | | |
| Captura sistema | 180 | 110 | | | 35 | 25 | 350 | 33.37 | 1.94 |
| Llamadas a clientes | 30 | 10 | | | 20 | 20 | 80 | 7.63 | 1.29 |
| Elaboración de facturas | 60 | 3 | 10 | 65 | 155 | 15 | 308 | 29.36 | 7.58 |
| Envío de avalúos a sucurs. | 30 | | | | 125 | 10 | 165 | 15.73 | 4.35 |
| Entrega de avalúos | | | | | | 8 | 8 | 0.76 | 0.26 |
| Sellar avalúos | 75 | 30 | | | | 17 | 122 | 11.63 | 0.55 |
| Reprocesos (canc. modif.) | 45 | | | 35 | 10 | | 90 | 8.58 | 1.45 |
| Reingeniería | | 60 | | | 15 | 10 | 85 | 8.10 | 0.81 |
| Control manual | | 15 | | 10 | 30 | 15 | 70 | 6.67 | 1.77 |
| Llamadas a pentos | | | 10 | | 25 | | 35 | 3.34 | 0.81 |
| Información interna | | 150 | 220 | 268 | 20 | | 658 | 62.73 | 9.29 |
| Otros | | 30 | 135 | 45 | 5 | 16 | 231 | 22.02 | 2.13 |
| Tiempo Total | 420 | 408 | 375 | 423 | 440 | 136 | 2202.00 | 209.92 | 32.23 |
| % Ocupación | 87.50% | 85.00% | 78.13% | 88.13% | 91.67% | 28.33% | 91.75% | | |

| Auxiliar 2 (Administ) | \$/MIN 0.09995 | | | | | | TOTAL TIEMPO | COSTO | TPO. PROM./ AVALUO |
|---------------------------------|----------------|------------|------------|------------|------------|------------|-----------------|---------------|-----------------------|
| | | | | | | | | | |
| Captura | | | 60 | 50 | 375 | 100 | 585 | 58.47 | 11.54 |
| Elaboración de pólizas y fichas | 210 | 20 | | 415 | 145 | 30 | 820 | 81.96 | 9.21 |
| Llamadas a pentos | 10 | | | | | 10 | 20 | 2.00 | 0.38 |
| Operaciones Hogar | 30 | | 10 | 5 | 20 | 20 | 85 | 8.50 | 1.73 |
| Separar documentos | 20 | | | | 40 | 40 | 100 | 10.00 | 3.08 |
| Turnar a firmas | 20 | | | | | | 20 | 2.00 | |
| Reingeniería | 30 | | | | | | 30 | 3.00 | |
| Otros | 10 | 540 | 480 | 30 | | 30 | 1090 | 108.95 | 2.31 |
| Tiempo Total | 330 | 540 | 570 | 500 | 580 | 230 | 2750.00 | 274.87 | 50.38 |
| % Ocupación | 68.75% | 112.50% | 118.75% | 104.17% | 120.83% | 47.92% | 114.58% | | |

Nota: Unidades de tiempo en Minutos
Unidades de costo en Nuevos Pesos

De la tabla se puede observar que el tiempo total del proceso actual es de 96.11min. (13.50 + 32.23 + 50.38) considerando las actividades que a ojos del cliente no agregan valor al avalúo, con lo que se tiene una capacidad de 9.53, ya que como se sabe la capacidad real de una línea de producción está determinada por la capacidad total del cuello de botella (actividad que consume mayor tiempo), que en este caso es el registro contable del avalúo (50.38 min).

Del total del tiempo de proceso (96.11) se observa que el 52.42% son actividades que no agregan valor al avalúo, es decir, que no traen beneficios al cliente, siendo sin duda un objetivo del proyecto la desaparición o disminución de estas actividades.

De la tabla se obtiene que la carga de trabajo se encuentra desbalanceada ya que en la primera etapa del proceso existe una holgura del 70.92%, mientras que para la segunda etapa se tiene una holgura de 8.25%, contra un faltante de capacidad de 14.58%. Esta diferencia ocasionaba que fuera necesario recurrir a horas extras para poder tener una línea más o menos balanceada. Como es normal este desbalanceo en las cargas de trabajo genera un incremento en costos y un ambiente de insatisfacción debido a las diferencias de cargas. Básicamente la razón de que la parte contable (tercera etapa) fuera el cuello de botella se debió a que todos los registros contables se realizaban a mano en pólizas innecesarias (4 por avalúo con 2 copias) y fuera del sistema central del banco, lo que ocasionaba una recaptura al sistema central.

El porcentaje de cumplimiento de tiempos estándar del proceso para el mes de enero (periodo de medición), fue del 52%, esto es, únicamente el 52% de los avalúos se entregaron en tiempo, tal y como lo muestra la siguiente gráfica:



Cabe mencionar que esta medición está basada en los avalúos de inmuebles únicamente, ya que los demás tipos de avalúos no estaban considerados para la emisión de la garantía, por lo que en un inicio se consideró únicamente este rubro de la gama de productos proporcionados por el área de avalúos.

El no elaborar los avalúos o estimaciones de valor a tiempo, representa un impacto en costos, aunque no son del todo tangibles al menos se puede comentar que existe el "costo de no calidad" asociado a la ineficiencia de los procesos. Este costo de no calidad se determinó en función al proceso y requerimiento de crédito hipotecario, ya que existe la garantía del otorgamiento del crédito en un tiempo máximo de 18 días a partir de la solicitud. Dentro de este proceso de otorgamiento una parte fundamental para la decisión es el avalúo, el cual debe ser elaborado dentro de un plazo no mayor a cinco días.

El NO cumplimiento de los tiempos en cada subproceso del otorgamiento de crédito hipotecario genera una penalización de 1,500.00 pesos, mismos que se entregan al cliente para cubrir la garantía mencionada, por lo tanto si se considera lo que se pagaría por los avalúos que no se entregaron a tiempo, se dimensiona el "costo de no calidad" en 36,000.00 pesos para el periodo de medición.

Por otra parte es necesario resaltar el hecho de que una parte considerable de los ingresos en cuanto a promoción se refiere son producto de el apoyo de los peritos valuadores externos al banco, por lo que la fuerza de negociación que mantienen resulta trascendental para el proceso de rediseño

Al realizar el levantamiento de información se encontró una base de datos de peritos con 120 registros activos en el sistema, lo cual implica tener controles administrativos, que muchas de las veces resultan innecesarios o excesivos. De las inconveniencias que representa el tener un padrón de peritos obeso, se pueden enumerar las siguientes:

- Necesidad de espacio para archivos físicos: Como se comentó en la parte "legal del avalúo", es requisito indispensable que el expediente del perito valuador cuente con; copia de sus registros vigente, contrato de prestación de servicios, curriculum vitae y un avalúo. Estos requisitos se solicitan para incorporar un perito al padrón del banco. Este dato es importante considerando que para la operación cotidiana se requieren, tal es el caso de las vigencias, las cuales deben verificarse cada vez que se realiza un avalúo ya que de lo contrario el avalúo no tendrá validez y al banco se le aplica una multa impuesta por la C.N.B. y V. (Comisión Nacional Bancaria y de Valores).

Estos expedientes crean la necesidad de un manejo administrativo inútil y sin valor para el cliente, ya que como nos lo ilustra "Pareto" la mayoría (80% aproximadamente) de los peritos valuadores representan la mínima parte (20 % aproximadamente) de las transacciones realizadas en el departamento de avalúos, por lo que resulta necesario dimensionar la conveniencia de mantener el padrón intacto.

Por otra parte el seguimiento que se les da a los avalúos es mínimo debido a que muchos de los peritos no son "exclusivos" de la institución y es muy difícil mantener una relación estrecha para un adecuado funcionamiento y entendimiento de los objetivos comunes, por ejemplo, si se quiere comunicar un cambio al formato del avalúo, una nueva política o simplemente dar a conocer la misión y objetivos del banco, es prácticamente imposible reunir a los 120 peritos para informarlos.

Así mismo repercute en la parte contable el tener este padrón de peritos tan extenso, ya que en los días de pago la carga para la persona que controla y emite los cheques se debe dedicar todo un día a preparar la información

de cada uno de ellos para el pago. Como se puede observar nuevamente el tener que emitir por semana un cheque para cada perito genera la necesidad de otro control innecesario y consumo de recursos humanos que bien podría estar encaminado a otro tipo de actividades que "SI" generen un valor agregado al cliente

- Mantenimiento de recursos informáticos: Últimamente los recursos de informática (espacio en disco, capacidad de procesamiento, información en línea, tiempo de mantenimientos de la base de datos, etc.) están cobrando importancia al diseñar y operar un sistema de información. Estos conceptos también se traducen en costos para la institución, ya que se puede deducir que no es lo mismo actualizar un banco de datos con 120 peritos ligados a todos sus datos generales y de control que uno con menos registros.

Cabe mencionar que no existía ningún tipo de documentación formal para los peritos valuadores donde se indicaran las políticas, responsabilidades, procedimientos, formatos, etc. que estandarizaran los avalúos y sobre todo un aspecto de suma importancia la "IMAGEN" del banco.

Tal y como se observa los peritos valuadores representan el 37.78 % de los avalúos captados por la institución en el periodo de medición (enero).

| PRODUCTO | ENERO | NUMERO | PROMEDIO | EFICIENCIA |
|--------------|--------|--------|----------|---------------------|
| ESTIMACIONES | 15 | 15 | 11.23 | 0 |
| AVALÚOS | 0 | 50 | 5.02 | 52 |
| PROMOCIÓN | PERITO | BANCO | TOTAL | % PARTIÓ. PERITO |
| Pagados | 37 | 113 | 150 | 24.67% |
| Ingresados | 51 | 84 | 135 | 37.78% |

REDISEÑO

DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO

La definición de los objetivos del proyecto se realizó en base a una técnica de consenso, manteniendo siempre como principal indicador a la misión general del banco, de esta manera se aseguró que todo aquello que resultara del proceso de reingeniería no iría en contracorriente del camino marcado para toda la institución. Dicho consenso se realizó durante el desarrollo de una junta (Junta de Definición de Objetivos), en la cual intervinieron el Director de Fiduciario (Dueño de Proceso), el Steering Comitee y el Líder de Proyecto

Como producto final de la junta de Definición de Objetivos se determinó que si bien existían muchas áreas de oportunidad para la reingeniería como la sistematización del área, la creación de un área de atención a clientes, reducción de costos de operación y ajuste de la estructura organizacional, las prioridades se marcaron conforme a los siguientes objetivos:

- 1.- Entrega de avalúos (inmuebles "normales") en cinco días hábiles a partir de la entrega de la solicitud.
 - 2.- Entrega de estimaciones de valor e(inmuebles "normales") en 24 horas a partir de la entrega de la documentación.
 - 3.- Proceso autogobernable.
 - 4.- Alineación de funciones y estructura organizacional a las necesidades del nuevo esquema de operación.
 - 5.- Diseñar el soporte tecnológico requerido por el nuevo esquema de operación
-

En este orden de prioridades se puede observar que el objetivo primario sobre el cual giran los subsecuentes, es la reducción del tiempo total de proceso que es como ya se ha mencionado el punto medular de la percepción de valor agregado del cliente.

El orden natural de desarrollo del proyecto se realizó conforme a las prioridades, lo cual no implica que necesariamente se hayan concluido en esa misma secuencia ya que la naturaleza propia de cada uno de ellos es distinta, es decir, para diseñar el soporte tecnológico requerido se necesita un tiempo de desarrollo más largo, mientras que el adecuar la estructura al nuevo proceso puede ser de manera casi inmediata, por lo que probablemente se encuentre que durante el desarrollo de alguno de estos objetivos se mencione, intervenga e incluso se concluya un objetivo subsecuente.

DEFINICIÓN DE PUNTOS CLAVE

Como se ha comentado en el Capítulo 2: "La reingeniería: Fundamentos y Metodología", uno de los puntos fundamentales para obtener un buen rediseño, es la definición clara de los puntos clave del proceso, estos puntos no tienen que ser actividades o tareas específicas, sino que pueden ser puntos instantáneos pero que son de vital importancia, las características que se buscaron en el proceso de avalúos, para definir los puntos clave, fueron básicamente dos: que se tratara de un nodo productor de información y que se tratara de un punto en el cual el avalúo cambia de "manos", es decir, que se le ha realizado alguna transformación para poder avanzar en la cadena de valor.

Basados en estos supuestos y dado que la prioridad número uno del proyecto es la reducción de tiempos, el medidor fundamental, como ya se ha dicho fue el "Medidor viajero", el cual contiene a todos los puntos clave seleccionados como necesarios de controlar y monitorear.

| | | | | | | | | | | |
|-----------|----------------------|------------------|------------------|---------------------|--------------------|--------------|-------------------|-------------------|----------------------|-----------------------------------|
| Solicitud | Asignación de Perito | Entrega a Perito | Captura II Etapa | Recepción de Avalúo | Entrega a Revisión | Correcciones | Captura III Etapa | Entrega a Cliente | Contrarrecibo Perito | Entrega a Contabilidad de Avalúos |
|-----------|----------------------|------------------|------------------|---------------------|--------------------|--------------|-------------------|-------------------|----------------------|-----------------------------------|

Cada uno de ellos se define como un momento durante la realización del proceso, es decir son entregas de un eslabón a otro en la cadena de valor agregado, lo que proporciona el enfoque de cliente / proveedor (internos o externos) tomando como "materia prima" para cada uno de ellos el "producto terminado" del paso anterior.

Este es un punto de trascendental relevancia para el monitoreo cualitativo del proceso, ya que cada uno de ellos es el "auditor" del paso anterior, no permitiendo el avance del avalúo, si no cumple con las especificaciones de calidad requeridas por las políticas definidas por el banco.

El monitoreo de los estos puntos clave, se diseñó a dos niveles; el primero es en el lugar de trabajo, esto es, las personas que intervienen en el proceso son los encargados de llenar y generar la información que requieren para automotivarse. Como diría Rafael Arana " Para la gente triunfadora, no existe mejor incentivo que mostrarles el marcador, porque sólo así, sabrán si van ganando". En la medida en que la gente operativa del proceso genera y ve gráficamente los resultados es como sienten que están logrando el objetivo. El medidor mensual de eficiencia se coloca en un lugar visible para todos los involucrados en el proceso Este mismo medidor se entrega al dueño del proceso para mostrar el avance del proyecto.

La medición de estos puntos clave proporcionó el objetivo fundamental que era monitorear y controlar la operación en cuanto a tiempo, calidad y causas de retraso, dando por sí mismo una visión global del proceso que posteriormente serviría para comparar los resultados obtenidos del proyecto mismo de reingeniería, y así poder dimensionar los resultados alcanzados. (Ver anexos 8 y 9).

REDISEÑO: MODIFICACIÓN DE ÁREAS DE OPORTUNIDAD

Resultado de las sesiones de trabajo (lluvia de ideas), entrevistas y la aplicación del cuestionario de distribución de tiempo y actividades, se obtuvo una lista preliminar de ideas de mejora, las cuales se tomaron individualmente para aislarlas y poder hacer una correcta evaluación costo-beneficio.

Dentro de esta etapa de análisis se puede mencionar, que las ideas vertidas por cada uno de los usuarios que determinaron el rumbo del rediseño. A manera de ejemplo se presentan algunas de las ideas sugeridas por los usuarios:

"La elaboración de pólizas para el ingreso, registro de peritos y revisor se realiza de forma manual por lo que la actividad es lenta y cansada. Considero que la elaboración de dichas pólizas se pueden procesar por el sistema."

"Retraso en la facturación de los avalúos por falta de la copia de la cédula del Registro Federal de Causantes y domicilio fiscal. Considero que el área técnica de avalúos solicite estos documentos, desde el momento en que el cliente hacía sus solicitud de avalúo."

Se presenta una copia de todas las ideas evaluadas en el anexo 4.

Finalmente se concluyó que los temas sobre los cuales giró la definición del nuevo esquema de operación fueron:

- Operación con peritos valuadores.
 - Eliminar actividades duplicadas, redundantes o inútiles dentro del proceso.
-

-
- Alineación de la estructura organizacional.
 - Recursos tecnológicos.

OPERACIÓN CON PERITOS VALUADORES.

Dado que el servicio de valuación del banco está soportado por proveedores externos a la institución, cualquier posible cambio sin tomar en cuenta este punto estaría fuera de la realidad, por lo que los primeros pasos del rediseño se encaminaron en esta dirección.

¿Qué se espera del servicio proporcionado por los peritos valuadores?

No es nuevo el concepto, de hecho se menciona en todas y cada una de las teorías de administración de negocios modernas, esto es que brinden el servicio *dónde* se quiere, *cuándo* se quiere, *cómo* se quiere y al precio al que se está *dispuesto a pagar*.

El "dónde" : El servicio debe proporcionarse con cobertura nacional, debido que la institución proporciona el producto de valuación en todas la sucursales que se encuentran diseminadas a lo largo y ancho del País. Este punto considera que el prestador del servicio, perito, es el responsable de concurrir a las instalaciones del banco a recoger la documentación necesaria para el inicio del avalúo.

El "cuándo" : Este punto se subdivide en dos puntos. Primero; Que la disponibilidad del perito valuador sea casi inmediata, es decir, que desde el momento en que se le informa que se le ha asignado un servicio, debe acudir a las instalaciones el mismo día, para evitar que corra el tiempo de proceso. Este punto es importante si se comenta que la percepción del cliente se verá influenciada al recibir la llamada del perito para confirmar la visita el mismo día en que tramitó su solicitud. Segundo; poder GARANTIZAR que el avalúo será realizado en un

tiempo no mayor de 3 días hábiles a partir de la fecha en que se le entrega la documentación "completa" para la realización del servicio.

El "cómo" : Anteriormente comentamos que el formato del avalúo, es decir el reporte final, en que se presenta lleva implícita la imagen del banco, por lo que es sumamente importante que éste tenga algunas especificaciones del banco. Por otra parte no se pueden evitar las reglas ya impuestas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores respecto a este aspecto, ya que este organismo tiene un procedimiento formal preestablecido de los elementos y secuencia de éstos que debe contener un avalúo.¹

El "dispuestos a pagar" : Siguiendo la teoría de ganar-ganar es necesario establecer una tarifa justa entre el banco y el perito. Es importante recordar que las "promociones perito" son una fuente considerable de ingresos para la institución y que el "apretar" en los honorarios puede causar también una disminución de solicitudes. Sin embargo se debe encontrar un punto de equilibrio, que posteriormente se comentará.

Pues bien estos puntos son los que se definieron necesarios para lograr el objetivo del proyecto por lo que uno de los primeros esfuerzos se enfocó a la realización de los mismos.

Como se mencionó en la parte introductoria al concepto de reingeniería, a veces el sentido común es lo menos común, y el comentario va para ejemplificar el cómo lograr que los peritos entraran al "aro", algunos pensarían hacer crecer el área y contratar a varios peritos a la nómina del banco para tenerlos 100% dedicados a estas actividades, otros pensarían en las alianzas estratégicas de moda, es decir, hacer convenios con 1 ó 2 empresas de prestigio en valuación que soportarán nuestra operación, algunos otros podrían opinar que ni siquiera es necesario cambiar "así se ha funcionado durante 20 años" dirían muy ufanos. Estas opciones podrían funcionar (menos la última), lo cierto es que cada una de ellas trae consecuencias y costos asociados por lo que la decisión que se tomó fue tan sencilla como:

¹ Circular 1202 de la C.N.B.-"Avalúos Bancarios. Se da a conocer el formato único para avalúos de inmuebles".

1.- Depurar el padrón de peritos y no tener una relación cotidiana con aquéllos que no generaban ningún beneficio para la institución (60 % aproximadamente), y cuando se habla de beneficio. no sólo se habla de reciprocidad económica sino también de calidad, por ejemplo, un perito que no tiene reciprocidad no se daba de baja del padrón si su actitud de servicio compensaba la "balanza", es decir, que cuándo se necesitaba apoyaba, y si había que viajar aceptaba etc. Esta depuración y su seguimiento se presentarán en la parte de **IMPLANTACIÓN**.

2.- Rediseñar el contrato de prestación de servicios profesionales, incluyendo cláusulas de penalización en caso de incumplimiento de los tiempos preestablecidos, días de cobro, mecanismos de operación etc. El principal cambio radical fue la cláusula de penalización por retraso, en donde se especifica que el prestador del servicio acepta que por cada día de retraso en los tiempos preestablecidos, se le descuenta el 10% de los honorarios correspondientes a ese servicio. Cuando comentamos que es un cambio radical, quiere decir que ninguna institución tanto financiera como privada en el mercado nacional, había pensado siquiera poner en marcha este concepto y es natural si se hubiera pensado que el perito no aceptaría dichas condiciones, he aquí un "paradigma" quebrantado durante el proceso del rediseño, dado que **TODOS** los peritos firmaron el nuevo contrato incluyendo estas cláusulas.

3.- Desarrollar y documentar políticas y procedimientos, aplicables a los peritos valuadores de la plantilla del banco, en donde se definen a detalle las condiciones sobre las cuales debe operar la intervención de los peritos en el proceso rediseñado, por ejemplo **en políticas**: todos los peritos deberán estar operando bajo el nuevo contrato de prestación de servicios profesionales, emplear el nuevo formato institucional implementado para operarse en computadora personal, no se permitirán cambios o adiciones de último momento de los bienes a valuar, cuando a juicio de la institución se estime necesaria la opinión de un segundo perito valuator y como resultado de éste se determine una variación significativa de valor del bien, el costo de este trabajo deberá ser absorbido por el perito que cometió el error, mensualmente deberán presentar una relación de los avalúos o estimaciones de valor que en su caso les fueron asignados por la institución para su ejecución y **en**

procedimientos, el banco recibirá solicitudes en día y horario determinado, una vez entregada la documentación al perito, éste se compromete a llamar en un máximo de 24 horas posteriores, para informar la fecha y hora de la cita pactada con el cliente y en caso de no hacerlo tendrá un tiempo de 3 días hábiles para entregar el avalúo realizado, las correcciones o aclaraciones deben entregarse antes de las 11:00 hrs. del día hábil siguiente a su notificación telefónica, etc. (Ver anexo 10).

4.- Creación del Comité Técnico de Valuación que servirá de regulador para la normatividad aplicable en los avalúos que se realicen para la institución, no importando el "criterio" (ninguno) que hasta el momento regía las valuaciones que se realizaban, dicho comité se reúne cada quince días para estudiar y determinar el estándar de los criterios técnicos del avalúo, con la finalidad de evitar diferencias significativas entre los resultados de los avalúos (ver anexo Diferencia avalúo), por ejemplo: cuál será la referencia (tabla de Tesorería, referencias de mercado, etc.) del valor por metro cuadrado, tanto de construcción como de terrenos. En otras palabras el objetivo de este comité era "hablar el mismo idioma", tanto en términos como en criterios aplicables en las valuaciones, así como sembrar la primera semilla del programa de MEJORA CONTINUA. Algunos resultados iniciales (productos terminados) de este comité fue la creación de un "Glosario de Términos Usados en Valuación", el "Formato del avalúo para computadoras personales", "La Valuación en Tribunales". (Ver anexo 11).

ELIMINAR ACTIVIDADES DUPLICADAS, REDUNDANTES O INÚTILES DENTRO DEL PROCESO

En este punto lo primero que se debe delimitar es el **qué** se debe hacer para lograr un avalúo justo como se quiere, para ello se determinaron las siguientes actividades:

Recepción y asignación de solicitudes

1.- La recepción de la solicitudes se realizaba vía valija interna, lo cual implicaba que era necesario tener todos los papeles físicamente para poder continuar con el proceso (asignación del perito). este paso se definió como el "detonador" de dos actividades paralelas , lo cual rompe con otro "paradigma" LA TIRANÍA DE SECUENCIAS

RECTILÍNEAS EN LAS ACTIVIDADES (Una actividad debe empezar hasta que se termine la anterior), ya que no es restricción el tener los papeles físicos, sino la información de la solicitud para poder asignar un perito y confirmar la cita con el cliente. "La deslinearización de los procesos los acelera en dos formas. Primera: muchas tareas se hacen simultáneamente. Segunda: Reduciendo el tiempo que transcurre entre los primeros pasos y los últimos, se reduce la ventana de cambios mayores que podrían volver obsoleto el trabajo anterior. Las organizaciones logran con ello menos repetición de trabajo, que es otra fuente de demora."¹

2.- Para realizar la asignación del perito valuador, en el proceso anterior (ver anexo 6) únicamente estaba autorizado para ejecutar esta actividad el subdirector de avalúo y el criterio para asignar simplemente NO existía, es decir, que se basaba exclusivamente en su buen juicio. Para eliminar esta función se creó una rutina en el sistema actual para que asigne automáticamente un perito desde el momento en que se termina de capturar la solicitud, de acuerdo a unos criterios preestablecidos, tales como: especialidad del perito (bien a valuarse), orden alfabético, reciprocidad (determinada en parámetros), calidad del servicio (historia de correcciones) y eficiencia (historia de tiempos de entrega). Con este programa se eliminará la dependencia de una persona para la ejecución de esta tarea específica, aunado a la formalización de un criterio de asignación, sin subjetividad ni "preferencias". Al realizar la asignación automática del perito, se da de manera natural el "comienzo" del monitoreo al perito valuador, eliminando la actividad de captura de confirmación de la entrega del avalúo al perito.

Elaboración del avalúo

1.- Al hacer entrega del avalúo realizado, el auxiliar del departamento lo turnaba al revisor técnico, quien únicamente revisaba la parte de valores y cálculos, posteriormente si no existía corrección, lo turnaba al subdirector para elaborar la hoja de cálculo, con la cual se determinaba el monto que se pagaría al perito por el servicio y acto seguido se pasaba para la revisión de datos generales del avalúo. Todas estas actividades

¹ Hammer, Michael & Champy, James. "Reingeniería". Pag. 58. Ed. Norma.

independientes se transformaron en una secuencia de pasos lógicos e integrados logrando la disminución de actividades innecesarias y quedando de la siguiente forma: la verificación de datos generales se "adelanta" al momento de la recepción eliminando así reprocesos y pérdidas de tiempo en días, eliminación de la hoja de cálculo, ya que esta operación se realiza automáticamente en el sistema.

Entrega y contabilización del avalúo

1.- Para realizar la contabilización del avalúo era necesario elaborar cuatro pólizas manuales (en máquina de escribir) por cada uno de ellos (ver anexo 12), por lo que esta etapa consumía mayor tiempo en el proceso, como se comentó en la fase de levantamiento de información. Una vez integradas estas actividades al sistema, se eliminó la elaboración manual de las pólizas, ya que desde el momento en que se crea la factura se generan los asientos contables, reduciendo el tiempo en 70.22% del tiempo total.

2.- Por el hecho de realizar las pólizas en forma manual, éstas debían pasar por un proceso de captura y validación en el área de sistemas fiduciario, lo cual implicaba un "subproceso" de cinco pasos en línea, ya que se podían tener dos posibles puntos de reproceso para correcciones, todos estos pasos que representaban el tránsito por un proceso adicional se eliminaron por completo al ser automatizada la generación de las pólizas, y únicamente se capacitó al usuario para que pudiera cumplir con las funciones de captura y generación del reporte de validación, que se realizaban en el departamento de sistemas fiduciario.

3.- Es importante señalar que independientemente a todos los cambios realizados al flujo de operación, se eliminaron **todos** los controles manuales y registros de avance (cinco) que se llevaban a cabo durante el desarrollo de las tres etapas antes descritas, dicha eliminación por sí misma resulta significativa en tiempo y recursos, así como en una reducción de errores en cuanto al monitoreo del avance de los avalúos. Con la automatización de los cálculos, también se redujeron errores de captura y reprocesos, debido a que el sistema realiza los cálculos automáticamente. Por ejemplo, cuando se iba a facturar se verificaba el importe impreso en

la factura vs. la hoja de cálculo para detectar errores, tanto en la integridad de los datos del sistema, como los posibles errores manuales.

ALINEACIÓN DE LA ESTRUCTURA

Como es de esperarse todos estos cambios implican una reorganización de la estructura de la empresa, aún y cuando éste no es el objetivo de la reingeniería, se da como una necesidad del nuevo mundo de trabajo generado por el rediseño, esto se agudiza cuando un proceso se encuentra tan burocratizado como el que se está estudiando.

1.- El área de avalúos estaba "desmembrada" en tres grandes rubros: Metropolitano, Interior y Promoción, con un total de 10 personas dedicadas a estas actividades y un revisor externo, debido a las necesidades del rediseño, se requería que las personas se convirtieran en multifuncionales, para lo cual era necesario romper con las barreras departamentales, tercer "paradigma" quebrantado SI EL VIEJO MODELO ERA : TAREAS SENCILLAS PARA GENTE SENCILLA, EL NUEVO ES : VARIOS OFICIOS PARA GENTE CAPACITADA.¹

Para incrementar la capacidad del proceso se integraron las tres áreas en una sola, la cual tiene la funcionalidad de poder responder a las necesidades de los clientes, ya que si se tienen trabajadores multifuncionales, permite tener un proceso flexible, en el cual cualquiera de ellos es capaz de atender al cliente, sin necesidad de "esperar" a que el especialista esté disponible, tal es el caso de la fusión del área técnica y la administrativa. (Ver anexos 2 y 13).

2.- Una vez integrada el área y el proceso rediseñado de tal forma que muchas funciones que antes eran necesarias, ahora no lo son, por lo que se tuvo que ajustar la estructura al nuevo proceso (reducción del 20% del personal), por lo que se cumplió con el precepto de lo que es una mejora . "Producir lo mismo, con menos

¹ Hammer . Michael & Champy, James. "Reingeniería". Pag. 74. Ed. Norma .

recursos". La reducción en costos de operación por concepto de mano de obra fue de: \$10,200.00 mensuales, que si bien no es una cantidad significativa, al fin y al cabo no era el objetivo primordial del proyecto.

RECURSOS TECNOLÓGICOS

Antes de mencionar los requisitos tecnológicos requeridos por el nuevo proceso e avalúos, es necesario comentar un poco las capacidades del sistema actual.

Las Características Principales que tiene el Sistema Actual son las siguientes:

El sistema fue desarrollado por la empresa " Informática Integrada, S.A. de C.V. " y el Hardware donde se ejecuta es un PC" desde el modelo 30 al 80 con un sistema operativo "*Throroughbred Operating System*" ya sea ambiente local o un ambiente red. El sistema está construido con un lenguaje de programación denominado *Bussines Basic*.

Para dimensionar un poco que datos maneja este sistema cabe mencionar que no sólo lleva y controla la parte de avalúos sino que también la de los fideicomisos. Aún así es conveniente comentar algunos datos importantes que no son tan técnicos como los antes mencionados, pero que son de vital importancia en la operación cotidiana y que tiene un gran impacto en todo el proceso de avalúos:

- Se manejan aproximadamente 2,500 contratos
 - Aproximadamente 10 de 23 plazas fiduciarias a nivel nacional operan con el sistema
 - No es Multiplaza
 - La consolidación es vía fax o envío físico de documentos
-

-
- Es 90 % en *Batch* (Procesamiento de transacciones en "lotes" es decir en periodos de tiempos determinados, no en línea - en ese momento-).
 - El proceso de la actualización principal tiene una duración de cerca de 3 horas
 - Es usado el 80% del sistema
 - No existe relación alguna con otros sistemas de la Institución
 - La mayoría de los reportes no se pueden visualizar en la pantalla por lo que se tienen que imprimir
 - Existe una dependencia Informática del proveedor y del usuario para el óptimo funcionamiento del Sistema

Esta fue la presentación del sistema actual. Pues bien, cuáles son las necesidades de recursos tecnológicos que requiere el nuevo proceso:

- Sistema único con cobertura a nivel nacional, para las 23 plazas fiduciarias.
- Centralización de la información a nivel nacional.
- Descentralización de la operación.
- Información en línea y en tiempo real.
- Consultas en línea (pantalla e impresas).
- Integración automática con los demás sistemas del banco. Interfaces.
- Autogobernabilidad del proceso, esto es, NO depender de un área de sistemas para ejecutar un proceso o imprimir un listado.
- Procesos de actualización con tiempos menores y automáticos. Procesos Batch nocturnos.
- Generación automática de contabilidad y afectación al sistema central.

Si se compara lo que existe con lo que se requiere, se deduce que existe un "pequeño" problema, el sistema actual NO sirve para soportar el nuevo esquema de trabajo.

Una vez determinado que se requiere un sistema nuevo, se debe realizar el estudio necesario para "encontrar" o "desarrollar" el sistema óptimo para operación de avalúos. El primer paso que se dio en este sentido fue investigar con qué sistemas de avalúos estaban operando las demás instituciones financieras, para poder comprar en caso de que así fuera el mismo sistema si éste cumplía con las necesidades antes mencionadas. En este análisis se encuentra que los "grandes monstruos" financieros contaban con desarrollos internos (los cuales no se pudieron observar) que tardaron cerca de 2 años en hacerlos, mientras que algunos otros tenían precisamente el mismo "monstruito" que nosotros (Sistema operativo "*Thoroughbred Operating System*").

Con estos resultados, únicamente queda el camino del desarrollo de un sistema propio "traje a la medida". Aún queda por definir el último paso: Desarrollarlo dentro de la institución o Subcontratar el desarrollo con alguna institución externa.

Para tener elementos de comparación se pidió al departamento de sistemas del banco que evaluara estos dos caminos, puesto que ellos son los que deben controlar estos temas. Pues bien, el resultado del desarrollo externo arrojó los siguientes datos:

Importe estimado del proyecto: 475,200 USA Dlls.

Con un enorme descuento de : 125,920 USA. Dlls.

Da un total de: 349,280 USA Dlls

Con un tiempo estimado del proyecto de 12 meses, asignando 19 personas distribuidas durante todo el proyecto. (Ver anexo 14).

De aquí la decisión final de desarrollar con recursos internos el sistema que satisfaga las necesidades del nuevo proceso de avalúos.

Pues bien se inició el análisis de los requerimientos detallados del sistema, realizándose un levantamiento de información con los usuarios y el equipo de reingeniería, para determinar el diseño conceptual del sistema, especificando módulos que lo conformarían, la base de datos detallada que soporte las necesidades de información del proceso, tipos de consultas, procesos fundamentales que deberá considerar, y los parámetros generales que se requieren, los cuales quedaron plasmados en el documento que se muestra en el anexo 15.

Es muy importante esta fase, ya que aquí se tienen que considerar todos los aspectos del sistema, ya que una modificación posterior sería casi imposible debido al impacto que tendría en todas las bases de datos, tablas, procesos, interfaces etc. del sistema. Esta fase es la parte medular de todo el sistema, es más, se puede decir que si no se tiene una buena definición de las bases de datos, procesos, etc. el sistema nuevo no sirve para nada.

Las actividades específicas, tiempos, responsable, etc. para llevar a cabo este "subproyecto" de sistemas se detallará en la parte denominada "Implantación" que más adelante se comentará.

IMPLANTACIÓN: PLAN DE ACCIÓN

Pues bien, ya esta toda la definición necesaria para implantar el proceso, hasta este momento se cuenta con los objetivos, requisitos estructurales y organizacionales del nuevo proceso, requisitos tecnológicos, etc. para comenzar el nuevo proceso, lo único que falta es ... ponerlo en marcha.

Cada uno de los involucrados en el proceso tiene definido qué espera de su área, cuáles son sus funciones principales, cuál es su participación en el proceso, sabe cómo afecta que haga bien o mal su trabajo en los demás, el impacto global de su tarea en el cliente. Los participantes en el proceso, en este momento tienen claro que el cliente es el punto de partida de todas las tareas y por ello en lo que fue la parte de entrevistas, sesiones

de lluvia de ideas, etc. aportaron con esta visión todas sus ideas de mejora. También conocen perfectamente el objetivo del proyecto y el impacto de éste con el cliente, conocen que todas las acciones de aquí en adelante estarán encaminadas con una misma meta; "Satisfacer al cliente por medio de la reducción del tiempo de respuesta". Como se sabe este es el objetivo del proyecto de reingeniería.

La fase de implantación comienza por la denominada junta de "KICK OFF", en donde se reúne a todo el equipo de trabajo, aquí deben estar el dueño del proceso, el líder del proyecto, el equipo de reingeniería y los usuarios clave.

El objeto de esta reunión es informar "formalmente" el inicio del proceso. Durante el desarrollo de esta junta es de vital importancia que se encuentren todos los "promotores" del proyecto ya que de esto dependerá que la organización se comprometa completamente con el desarrollo de las actividades rediseñadas, recuérdese que cuando se hace un buen rediseño, la fase de la implantación consiste básicamente en "permear" la información generada por el equipo de rediseño hacia toda la organización y el factor humano se convierte en el elemento principal del proceso.

Con este punto en claro lo que sigue es poner en acción las actividades necesarias para llevar a la organización desde el punto actual, "Viejo Proceso" (ver anexo 6), hasta su desarrollo bajo el nuevo esquema de operación, "Nuevo Proceso" y el "Manual de Procedimientos". (Ver anexo 17).

El plan de trabajo que se elaboró se basa principalmente en colocar objetivos y actividades definidas a corto y mediano plazo, con responsables y fechas determinadas, representando justamente la manera en que la organización deberá de moverse para lograr el buen funcionamiento de nuevo esquema de operación. Como durante el desarrollo de todo el proyecto este plan de trabajo se dividió en 2 grandes aspectos: Organizacional e Informático

Esta división no quiere decir que se realizaron estas actividades en forma secuencial o de manera aislada, sino por el contrario fueron desarrollándose en paralelo, lo que permitió acortar el tiempo de implantación, es de esperarse que no todas las actividades pudieran realizarse bajo este esquema, por ejemplo: cuando se estaba desarrollando el sistema (pantallas de captura, formatos automatizados, etc), no era posible dar una capacitación completa a los usuarios finales en esta actividad en específico, pero por el contrario se pudo desarrollar otra parte de la implantación como fueron llegar a los acuerdos y contratos con los peritos con los cuales se había decidido se trabajaría.

Cualquier variación presentada en el plan de trabajo de la implantación, representa un costo asociado para la institución, por lo que es sumamente importante poder monitorearlos y por ende controlarlos de manera aislada, pero bajo una perspectiva global de impactos sobre el proceso completo, así pues cada atraso debía de representarse, junto con el avance del plan de trabajo, estos atrasos se costean considerando el impacto que representa para cada una de las tres etapas del proceso.

A continuación se representa un ejemplo del formato del plan de trabajo utilizado para la fase de la implantación, junto con una muestra de la contabilización de los costos incurridos por el no cumplimiento de los compromisos. La evolución de todos estos planes de trabajo y diagramas de impacto por no cumplimiento se presenta a detalle en el anexo 16.

Como puede observarse, en el anexo 16, las actividades están "encadenadas" entre sí por lo que un retraso o no cumplimiento de los compromisos, provoca que todos los pasos que continúan inmediato posterior a la actividad no cumplida se retrase, provocando más y más incumplimientos, es por eso que monitorearlos o mantenerse informado de cada defasamiento en el tiempo, permite tomar las medidas pertinentes que ayuden a "recuperar" el tiempo que se perdió por cada una de ellas.

Pero la fase de implantación tiene una actividad que no está representada en ningún plan de trabajo de etapas de implantación, y que por esta causa suele ser común su olvido, esta actividad es trascendental y su descuido puede llegar a ser la principal razón del fracaso de un esfuerzo de reingeniería, y en la parte más "dolorosa", cuando se está a punto de terminar el proceso. Esta actividad es mantener la operación diaria controlada, ya que por ser la etapa real de cambios en el desarrollo de las actividades diarias, es la más peligrosa por lo mismo, para esta etapa ya debieron realizarse los cambios estructurales en los puestos claves y asegurado que todos los involucrados en el cambio estén comprometidos completamente con la reingeniería.

Por cada uno de los cambios realizados debe mantenerse un control detallado, es precisamente en este momento donde entra la segunda utilidad de los medidores, ya que además de ser los principales productores de información, proporcionan todos los elementos necesarios para realizar un seguimiento de los puntos claves del proceso, antes, durante y después de su modificación.

El cuidado que se tenga en la evolución de los cambios da la oportunidad de "afinar" ciertos aspectos que no se hayan tomado en cuenta durante la etapa del rediseño, esto no debe ser una práctica común, ya que debe procurarse que estos "ajustes" durante la etapa de implantación se hagan por excepción.

Para poder mantener una visión global del impacto de los cambios realizados, el medidor de más importancia en esta fase es el medidor concentrador, los resultados parciales de la implantación se presentan a continuación. (para ver más detalle de dicha evolución ver el anexo 9).

Una vez cumplidos los objetivos presentados en el plan de trabajo, solo queda llegar a las conclusiones derivadas de los resultados obtenidos por proyecto de reingeniería y compararlas con la hipótesis planteada en el capítulo número uno, a fin de conocer los verdaderos resultados del esfuerzo de reingeniería.

MEJORA CONTINUA ¿ DE VERAS HACEMOS LO QUE DECIMOS?

No necesariamente se hace al final, pues constantemente se deben plantear la veracidad de los procesos. Aquí se une el uso de la auditoría de clientes (internos y externos) con un sistema ágil, accesible y cómodo para que el cliente comunique su insatisfacción sobre el servicio que se proporciona. Ésta debe ser la fuente de información para evidenciar estadísticamente el resultado de nuestro sistema de atención a insatisfacciones, el cumplimiento de los estándares de servicio implantados y su variación, asegurando de que toda la organización sea consciente de cómo se busca satisfacer al cliente y comunicar de manera rutinaria si se está logrando o no.

El objetivo de la reapreciación o mejora continua es revisar las políticas comerciales, externas e internas, constantemente para asegurar su adecuación a las necesidades que requiere el mercado actual. La responsabilidad final del trabajo se manifiesta en el cumplimiento a los clientes de lo que se les ha ofrecido.

Se podría pensar que son la claridad y el orden de pensamiento los factores que determinan el éxito de un programa de mejora continua, pero en realidad es en la voluntad en donde está su fundamento. No son las grandes ideas las que hacen que las empresas triunfen sino el permanente cuidado en el detalle de cada día.

La mejora continua de las empresas no es otra cosa que la dirección por servicio de los hombres, y los hombres tenemos defectos, y en el mejor de los casos estamos en el proceso de eliminarlos desarrollando virtudes. El dirigir a los hombres se convierte entonces en una dirección de desarrollo de valores y virtudes: desarrollo que no se da sin una gran dosis de voluntad, en el querer propio y en el hacer que los otros quieran querer.

Los conceptos anteriormente vertidos, no sirven de nada si no se aterrizan puntualmente a lo que el nuevo proceso de avalúos necesita.

Es así como en la reunión específica para determinar los pilares de la mejora continua se plantearon las siguientes premisas:

- Todos los procesos son perfectibles
- Nunca perder de vista por qué estamos aquí...EL CLIENTE
- Tolerancia. Los demás pueden tener la razón
- Los procesos deben responder a los requerimientos de los clientes, no a los de los jefes
- Cada tarea del proceso es importante. Lo que yo hago es importante
- Todos somos responsables del proceso

Teniendo como directriz estas premisas, se determinó que los pilares de la mejora continua debían ser los siguientes:

- Creación del módulo de atención a clientes
- Publicidad masiva
- Financiar avalúos en reestructuras

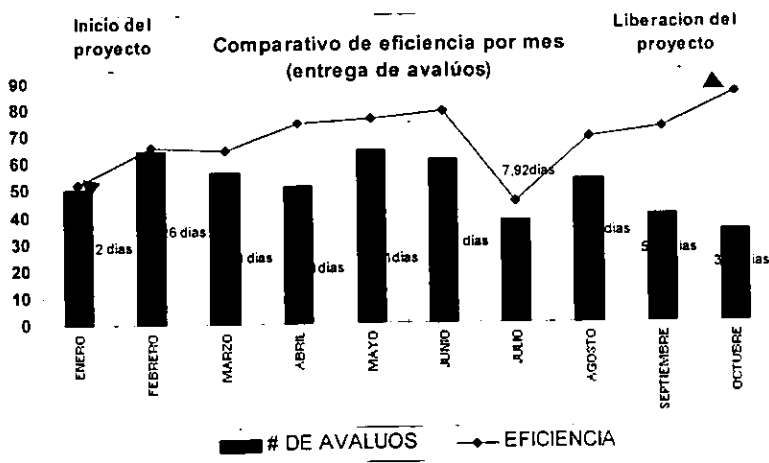
Es claro que para entonces el proceso se puede considerar como "autogobernable", es decir que ya se tiene la cultura de medición y control cotidiano permeado en cada usuario del proceso.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

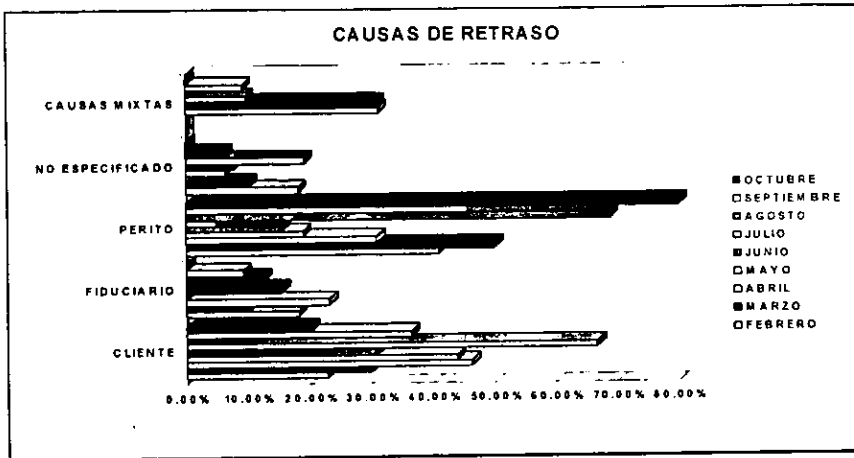
¿ Realmente funciona la reingeniería ?

Antes de emitir un juicio *a priori* de la funcionalidad o no de la reingeniería, habrá que darle un enfoque de resultados-juicio final a todo el desarrollo del proyecto.

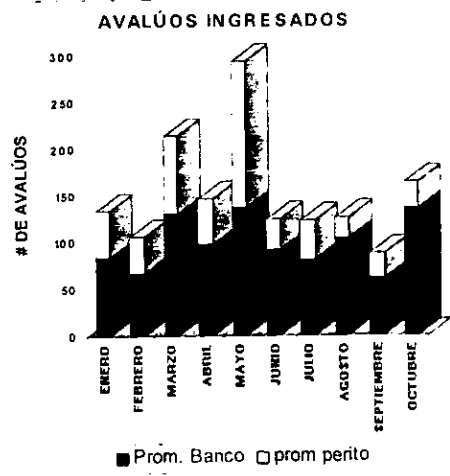
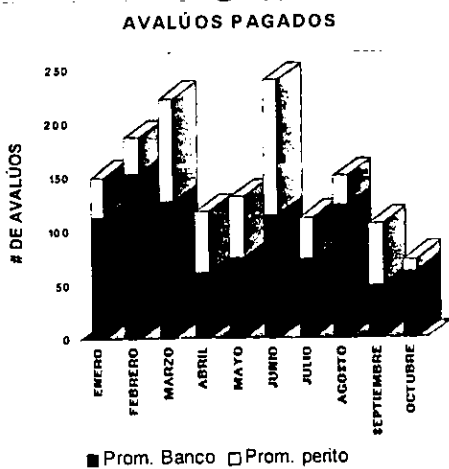
A continuación se presentan los resultados obtenidos para que cada quien realice el juicio de valor que considere correcto, respecto a si estos resultados realmente son significativos en el nuevo esquema de negocio.



Esta gráfica es uno de los principales PI (Performance Indicator) para el control y medición del proceso. Aquí se observa la eficiencia (línea), el tiempo de entrega promedio y el volumen de avalúos (barras) por mes. El punto más importante de la gráfica es el análisis de la eficiencia y de los días promedio, los cuales muestran el status del proceso al inicio y en la fecha de liberación del proceso. El análisis a detalle se explicará más adelante.



Esta gráfica muestra las causas que provocan que los avalúos no sean entregados a tiempo, es decir del total de avalúos fuera de tiempo (5 días) se muestran los rubros que generan el retraso. Como se observa las principales causas son imputables al perito y al cliente. Es razonable pensar que no se puede controlar al cliente, pero si enfocar corregir y controlar la operación con peritos.



En esta gráfica se puede observar la distribución y comportamiento de la captación de avalúos para las dos principales fuentes "Banco" y "Perito" es decir del total de avalúos solicitados y cobrados cuántos son por promoción del banco y cuántos por promoción del perito. En su momento se comentó que si bien el tener un padrón de peritos extenso trae consecuencias administrativas y de control mismo, también es cierto que si se reduce el padrón las "ventas" de avalúos se verían perjudicadas.

Cabe destacar que no se presentan todas las mejoras que se hicieron al proceso, sino que únicamente se mencionarán las más significativas acorde a los objetivos planteados en el capítulo anterior.

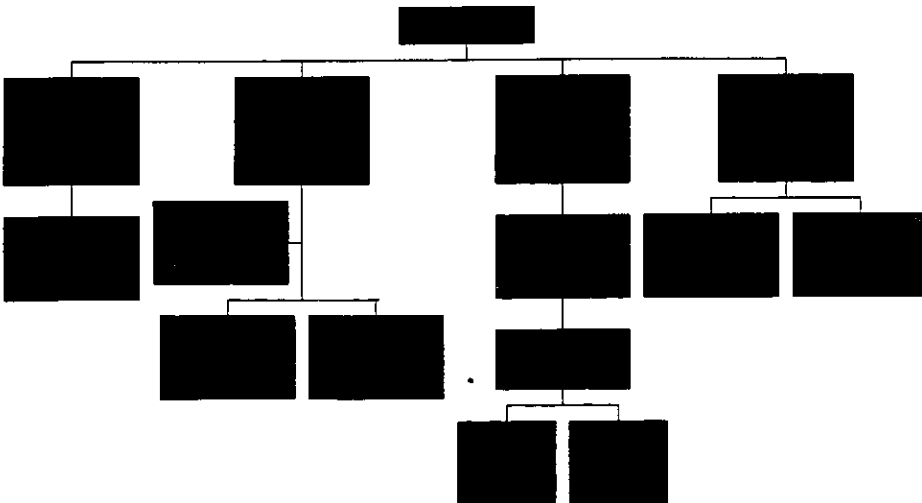
De los principales resultados se pueden enumerar los siguientes:

- Reducción del tiempo de entrega promedio en un 25.49%.
- La varianza se redujo de 11.55 a 4.8 días (58.44%), esto quiere decir que cada vez más avalúos se entregaron en tiempo (se redujo el rango entre el tiempo máximo y mínimo de entrega).
- La eficiencia se incrementó de un 52.00% a un 85.29% en el mismo rango de medición.

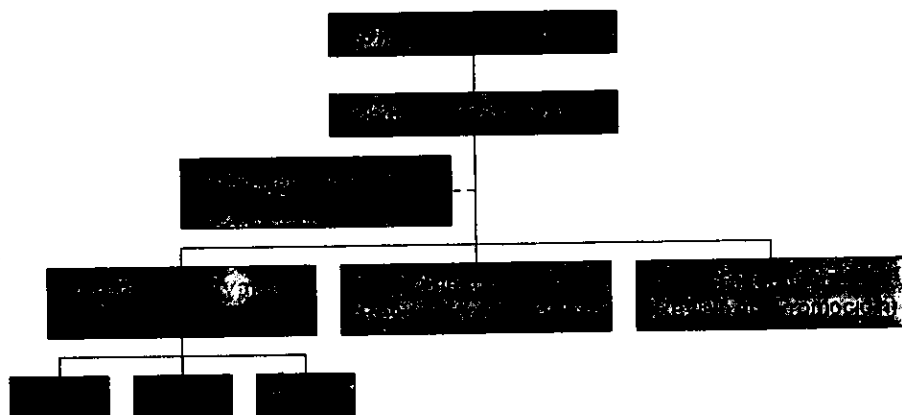
De los tres datos anteriores, se concluye, basados estrictamente en hechos estadísticos, que el proceso se comporta de una manera más "estable" y "controlada", ya que como se observa cada vez más avalúos se entregan en menos de cinco días (eficiencia) y de los que se llegan a salir del objetivo marcado, no se "disparan" del tiempo establecido (varianza).

- Reducción del tiempo de registro contable en 70.22% (de 50.30min. a 15 min.). Como se mencionó en el levantamiento de información inicial, esta actividad representaba el cuello de botella en el proceso, debido al excesivo trabajo manual, por lo cual el nuevo sistema impacto directamente en esta actividad al automatizarse lo más posible.
- Reducción del padrón de peritos en 50.38% (de 120 a 59 peritos habilitados). Este punto se comentó como una de las actividades inherentes al proceso, que consumían mayor número de recursos, por el manejo administrativo que de ella derivaba, por lo que al reducirse se alinearon dichas funciones de administración, enfocándolas a las actividades que sí agregan valor al proceso.
- Alineación de la estructura organizacional para soportar el nuevo proceso, a continuación se presenta el comparativo de los organigramas:

Organigrama Anterior



Organigrama Rediseñado



- Aún y cuando no era uno de objetivos primarios de la reingeniería, la reducción en el total de personas, directamente involucradas en el proceso fue de 20%, con un impacto en costo de \$10,200.00. Es importante notar que en el organigrama anterior no se consideró como estructura de avalúos a los directores que no estaban dedicados al 100% en el proceso de avalúos, tal es el caso de: Subdirección administrativa, Subdirección administrativa contable y Subdirección de promoción.

Algunos otros aspectos que se rediseñaron y que su impacto es de carácter cualitativo exclusivamente, se mencionarán a continuación, sin detallarlos detenidamente son:

- Rediseño de formatos de: Solicitud de avalúo, Solicitud de estimación de valor, Contratos de prestación de servicio, Formato de avalúo, Formato de estimación de valor, etc.
- Recontratación de peritos valuadores, con el nuevo esquema de garantías.

- Creación y puesta en marcha del "Comité Técnico de Avalúos".
 - Estandarización de criterios de valuación, a nivel nacional.
 - Desarrollo del nuevo sistema de avalúos.
 - Diseño y lanzamiento del "Folleto Promocional de Avalúos".
-

CONCLUSIONES

Resulta innecesario subrayar que nos encontramos en momentos difíciles y de cambios inesperados. La devaluación, la globalización y el TLC son razones suficientes como para garantizar a toda empresa en México que las cosas ya no van a ser igual que antes, por lo que se deberán de adoptar y adaptar las empresas a una nueva forma de competir.

Tal y como se comentó en el capítulo 1 esperar que un proceso económico avance en forma lineal y ascendente es utópico, ya que siempre se presentan retrocesos y tropiezos. Absolutamente ninguna nación en la historia de la humanidad ha podido sacudirse los ciclos económicos. Los mercados son cíclicos, también las economías y por supuesto México no es la excepción.

Sin menosprecio de los dolorosos efectos que la crisis monetaria actual ha ocasionado, pensamos que fundamentalmente sólo va a probar ser un tropiezo más dentro de un largo (y hasta ahora todavía lento) proceso de prosperidad en el que la economía mexicana se encuentra.

Está por demás comentar el impacto de esta devaluación en el desarrollo y supervivencia de las empresas mexicanas. Basta con observar y escuchar cuántas empresas han reducido su ritmo de producción, adelgazado su estructura e incluso cerrado en lo que va de estos dos años.

Aunado a esto, la competencia global presenta cambios importantes. En un principio se daba en términos de costo y volumen, pero hace algunos años comenzaron a predominar otro tipo de factores, tales como adaptación, flexibilidad o velocidad. De buscar al cliente detrás de cada persona se ha pasado a buscar a la persona detrás del cliente.

Lo anterior plantea nuevos problemas y nuevas posibilidades. Los problemas se derivan de un cliente cada vez más informado y exigente, por él se pelean cada vez más empresas, pero las posibilidades son cada vez menores para muchas de ellas.

Tenemos que cambiar más rápido, tenemos que amar el cambio, enamorarnos de él, de los tiempos actuales, de los cambios presentes. Hay que vivir y entender la era en la que vivimos, que tiene muchas modalidades:

- Era del usuario final.- Ve quién es tu usuario final y ámalo; piensa en él como si fueras tú mismo, que es individualista, mandón, listo, poco leal, inconstante, con conciencia de valor, que evoluciona y cambia. En esta era debemos tener la filosofía de afuera hacia adentro la cual se
-

-
- ... puede resumir en " Si al tomar decisiones sólo beneficios adentro, no las tomes"¹, claro cualquier decisión que no tenga un beneficio en los clientes no es necesaria
- Era de la calidad.- No tolerar los pequeños errores: 99.9 % de calidad no es suficiente, ya que puede significar; 20,000 cartas perdidas al año, 5,000 cirugías malas a la semana 2 5 millones de paquetes no entregados al día y 18 accidentes aéreos mayores al día²
 - Era de la nueva organización.- El gran jefe debe tocar al cliente, dejar su oficina, su refugio. Ser portátil. Hay que pasar de la dictadura al liderazgo y del liderazgo a la asociación, a las relaciones de socios más que a las transacciones.
 - Era de la velocidad.- Comprensión del tiempo, lo que antes hice en 4 años, ahora lo tengo que hacer en 2 y en el futuro en 1. ¿ Las herramientas ? Los datos, la comunicación y el talento
 - Era de la impredecibilidad.- "Cuando hablamos del mañana, los dioses rien"³ Hay que esperar lo inesperado, el mundo es y tenemos que actuar con una filosofía de riesgo, debemos amar el cambio y cuidar los principales enemigos de éste: El egoísmo y la soberbia, no tener el valor de decir "me equivoqué" , pagar el precio (siempre existe) y volver a empezar. Sólo ahí se da el cambio.

Tenemos los mismos datos, los mismos hechos, hemos leído los mismos libros y presenciado los mismos acontecimientos, pero no hemos sido capaces de sacar conclusiones y aplicarlas. No es cuestión de conocimientos, es cuestión de interpretación. No se trata de retomar, sino de

¹ Kami Mike, Presentación sep. 28,29. Cd. de México

² Kami Mike, Presentación sep. 28,29. Cd. de México

³ Proverbio Chino

transformar, real y sinceramente, transformar... transformar el presente, dejar de vivir el pasado y empezar el cambio.

Bajo estas premisas ya está claro que el factor crítico de competencia de las empresas cada vez más es la flexibilidad, y la variable crítica, el tiempo. La empresa debe ser flexible para sobrevivir y esto fuerza a cambios dramáticos que exigen nuevos enfoques, nuevas estructuras, nuevas estrategias y nueva forma de trabajar... el camino para lograrlo... Reingeniería

En el capítulo 2 comentamos que no existe una teoría, filosofía o metodología que asegure el éxito de un esfuerzo de cambio en una empresa, ya que muchas de las veces se enfoca erróneamente el objetivo. En muchos casos estos esfuerzos han significado poco más que deshacerse de una buena parte de la plantilla de personal, con consecuencias frecuentemente negativas. En los casos en que estos tipos de esfuerzo se han llevado a cabo adecuadamente, el proceso ha ido mucho más allá de adelgazar las estructuras a golpe de machete, y ha representado un cambio en la forma de la estructura, y no sólo en el número de personas que la integran.

En la metodología presentada se concentran las mejores prácticas mundiales de reingeniería, con lo cual si bien no es infalible, podemos opinar que es la más completa ya que contiene los pasos necesarios que se deben considerar al iniciar un esfuerzo de este tipo.

Si bien es importante cada fase de la metodología se debe hacer mayor énfasis en las primeras partes, ya que es aquí donde se debe permear la cultura del cambio a todos los empleados, así como definir la base estructural para soportar el nuevo mundo de trabajo.

En las tres primeras fases se definen los fundamentos sobre los cuales se deberá desarrollar todo el nuevo esquema de trabajo, es decir, aquí es donde se definen las personas que actuarán como "agentes del cambio", donde se define el esquema de cultura organizacional deseado, donde se

prepara el plan de comunicación para lograr cambiar el esquema actual, es aquí donde se define la educación requerida, el plan de carrera de los empleados y por supuesto definir los objetivos que se persiguen a nivel de compañía así como los objetivos concretos del proyecto de reingeniería, en pocas palabras en estas fases se define la nueva cultura organizacional.

En esta fase se encuentran sin duda las barreras más grandes para iniciar un proyecto de reingeniería, la resistencia al cambio es enorme. Vender, motivar y dirigir el cambio es sin duda la tarea más difícil del proyecto.

Para resumir lo anterior basta comentar:

“ La dirección de las empresas es dirección de los hombres y los hombres tenemos defectos y vicios, en el mejor de los casos, estamos en el proceso de eliminarlos, desarrollando virtudes. Dirigir a los hombres se convierte en dirigir el desarrollo de virtudes. Esto no se dá sin la voluntad en el querer propio y en hacer que los demás “quieran querer”.⁴

Todo lo descrito en el capítulo 2 no serviría de nada si no fuera realizable, es decir si todo quedara en “rollo” y al momento de intentar aplicarlo fuera imposible, la reingeniería habría desaparecido de las empresas mexicanas, ninguna empresa emprendería este tipo de esfuerzos sabiendo que deberá gastar una cantidad considerable en recursos sin obtener beneficios.

Esta tesis muestra la aplicación práctica de la reingeniería a una organización de servicio, todo el detalle del proyecto, se describe en el capítulo 3 y el resultado del mismo en el punto 3.7.- Análisis de resultados, donde se muestra a detalle cada dato obtenido al final del proyecto.

⁴ Hernández Gustavo, Presentación oct. 2

Si partimos del objetivo del proyecto "Reducción del tiempo de entrega a 5 días" y vemos las gráficas del análisis de resultados, podemos observar que al inicio del proyecto únicamente el 52 % de los avalúos se entregaban dentro de este tiempo y no se tenían identificadas las causas que generaban estas ineficiencias. Al liberar el proyecto se tenía el 85% en tiempo. Si consideramos que del 15 % restante el 80% se debe a retrasos del perito y el 20 restante por causas del cliente.

Podemos concluir que la reingeniería del proceso de avalúos, se concluyó satisfactoriamente, porque aparte de los resultados cuantitativos descritos anteriormente, también se presentaron las siguientes características cualitativas:

Proceso autogobernable.- Los usuarios tienen el control del proceso.

Reducción de controles innecesarios.- Únicamente se lleva un control y lo demás está en el sistema.

Delegar las decisiones en los "momentos de verdad" .- Las decisiones deben ser tomadas por las personas que están en contacto con el cliente.

Teniendo una visión completa de los resultados, cuantitativos y cualitativos, que el proyecto de reingeniería generó, en nuestra opinión la reingeniería *funcionó*. Aún y cuando los resultados hasta el momento han sido impactantes, quedan muchas otras cosas por hacer, pero si tomamos a la reingeniería como un cambio cultural respecto a la forma en que se miran los negocios o las organizaciones y las propias tareas, podemos concluir que la gente ya tiene la semilla del cambio, por lo que la sinergia generada durante este proceso continuará sin lugar a dudas.

BIBLIOGRAFÍA

- HAMMER, Michel & CHAMPY James, Reingeniería, Norma. Bogotá Colombia, 1994
 - MORRIS, Daniel & BRANDOM, Joel, Reingeniería: Como aplicarla con éxito en los negocios, Mc Graw Hill, Bogotá Colombia, 1994.
 - The Advisory Board Company, Leading the Re-Engineering Revolution, Operations And Technology Council. Washington, D.C. 1994.
 - WOODWARD, Harry, Navigating Through Changes, Pag. 44. Ed. Burr Ridge, IL . Irwin Professional Publishing. 1994
 - BRIDGES, William, Managing Transitions: Making the most of Changes, Addison - Wesley Publishing Company, Inc, Pp. 56-60. Ed. 1991
-

- The Advisory Board Company, Re-Engineering Project Team Leader Guide Operations And Technology Council, Washington, D.C. 1994.
 - CRAIG, Eric Schneir & BEATTY, Richard W., Making Culture Changes Happen
-

ANEXO 1

ANEXOS

| | |
|----------|--|
| ANEXO 1 | Productos fiduciarios |
| ANEXO 2 | Organigrama anterior |
| ANEXO 3 | Entrevistas |
| ANEXO 4 | Listas de ideas de mejora |
| ANEXO 5 | Lista de actividades |
| ANEXO 6 | Flujograma actual |
| ANEXO 7 | Medidores puntuales |
| ANEXO 8 | Medidor viajero |
| ANEXO 9 | Medidor concentrador |
| ANEXO 10 | Circular a peritos |
| ANEXO 11 | Resultados del Comité Técnico de Valuación |
| ANEXO 12 | Póliza de registro contable |
| ANEXO 13 | Organigrama actual |
| ANEXO 14 | Propuesta de sistemas |
| ANEXO 15 | Parámetros del sistema |
| ANEXO 16 | Cascadas de compromisos |
| ANEXO 17 | Manual de procedimientos y Nuevo Proceso |

PRODUCTOS FIDUCIARIOS

Los servicios fiduciarios son hoy en día, una de las herramientas más útiles para salvaguardar el patrimonio o dar soluciones integrales a los problemas y necesidades. El área Fiduciaria tiene como encomienda la promoción, administración y operación de los servicios fiduciarios tales como: **Fideicomisos, Mandatos, Comisiones, Depósitos y Avalúos**, que enfrentan las personas físicas.

Los **Delegados Fiduciarios** son los representantes de la Institución para la formalización y ejecución de los actos derivados de los **Fideicomisos, Comisiones y Depósitos** y son nombrados por el Consejo de Administración.

¿QUÉ ES UN FIDEICOMISO?

Un Fideicomiso es un contrato mediante el cual una persona física o moral (nacional o extranjera), destina ciertos bienes, valores o derechos a un fin lícito determinado, encomendando la realización de ese fin a una institución fiduciaria. Se puede destinar todo tipo de bienes, ya sean muebles, inmuebles o valores, que estén en la naturaleza y que puedan ser sujetos a transmitirse.

Se pueden traspasar todo tipo de derechos, salvo aquellos que sean estrictamente personales, como el nombre, domicilio, nacionalidad, etc.

¿QUIÉNES INTERVIENEN EN UN FIDEICOMISO?

Fideicomitente: Puede ser una persona física o moral, siendo éste el que constituye un fideicomiso, aportando al mismo bienes o derechos de su propiedad, determinando por medio de instrucciones precisas (fines) su manejo y destino.

Fiduciario: Es el banco o cualquier institución financiera, quien recibe los bienes o derechos aportados al fideicomiso constituyendo un patrimonio autónomo, con la obligación de cumplir con los fines del fideicomiso, actuando siempre "como buen padre de familia".

Fideicomisario: Es la persona o personas que reciben el provecho y beneficios del fideicomiso; el fideicomisario puede ser el propio Fideicomitente o una tercera persona.

¿QUÉ VENTAJAS TIENE UN FIDEICOMISO?

1. **Productividad:** El fiduciario cuenta con una amplia experiencia en el manejo de inversiones; esto le permite conocer oportunamente las alternativas de inversión a las que se puede acudir para evitar riesgos y obtener las mayores ventajas en la administración de los capitales que se encuentren en fideicomiso.
2. **Menos Cargas Administrativas:** El fiduciario realiza los actos encomendados en el propio contrato de fideicomiso liberando al cliente y a los beneficiarios del trabajo y la atención que requerirían al llevar a cabo ellos mismos dichos actos.
3. **Conservación del Patrimonio:** Mientras esté vigente el fideicomiso, solamente el fiduciario podrá disponer de los bienes que se encuentren fideicomitados, de acuerdo con los fines que se hayan establecido en el contrato. Lo anterior representa una de las mayores ventajas que puede ofrecer en la práctica el fideicomiso para el público en general, sobre todo en aquellos casos en que la persona a quien se pretende beneficiar no es capaz de conservar los bienes que se le quieren entregar. A través del fideicomiso se logra que el beneficiario reciba los frutos derivados del contrato, sin que pueda disponer de ellos o perderlos.

4. **Protección:** Por medio del fideicomiso se protege el patrimonio, así como el disfrute del mismo, ya que los bienes entregados se destinan exclusivamente a los fines señalados en el contrato. Por ello quedan fuera del alcance de los acreedores, con excepción de aquellas operaciones que se realicen precisamente en fraude a aquellos.

5. **Exacto Cumplimiento de las Instrucciones:** El fiduciario garantiza el fiel cumplimiento de las instrucciones giradas por el cliente, en forma permanente y continua durante la vigencia del fideicomiso.

6. **Beneficios Fiscales:** En algunos fideicomisos como lo son los de previsión social, se ven favorecidos tanto patrón como trabajador, ya que las cantidades que se aportan a este tipo de negocios, son deducibles para efectos de pago del Impuesto Sobre la Renta; los rendimientos que produce la inversión están exentos y el ingreso para el trabajador que representa este tipo de prestaciones no se considera ingreso acumulable.

A través de un fideicomiso es posible delegar en el fiduciario el manejo de una infinidad de proyectos, tales como: desarrollos turísticos, de vivienda, de fomento a la inversión extranjera, apoyo a la pequeña y mediana industria, a la educación, fomento a la cultura y desarrollo científico y tecnológico, entre otros. Por otra parte, también facilita a las personas físicas el manejo de asuntos personales, entre los que se destacan inversiones, seguros de vida y disposiciones testamentarias, con la plena seguridad de que los deseos del cliente serán cumplidos como si él mismo los realizara.

FIDEICOMISO PARA PERSONAS FÍSICAS

Objetivo

Ofrecer a las personas físicas un producto que le permita llevar a cabo una planeación patrimonial de sus recursos con el objeto de verse beneficiado en forma integral, en vida y

después de su fallecimiento. El cliente dispone los fines que tendrán sus bienes, tanto en vida como después de su fallecimiento, ya que al ocurrir este evento, sus beneficiarios (Fideicomisarios) recibirán el patrimonio que exista en el fideicomiso de acuerdo a los deseos del propio cliente, como si él mismo los realizara.

Ventajas para el Cliente

En vida:

- Mediante este instrumento, podrá realizar libremente las inversiones que desee, ya sea en un banco o en la Casa de bolsa, con las siguientes ventajas:
 - ◆ Disponibilidad inmediata de sus recursos.
 - ◆ Una amplia gama de alternativas de inversión.

Al fallecimiento del cliente:

- Se eliminan problemas sucesorios, tales como:
- Que la inversión quede sujeta a una sucesión legítima o testamentaria.
- Gastos de abogado por la tramitación de dicha sucesión.
- Se evita el congelamiento de la inversión por parte de la institución mientras se resuelve la sucesión.
- Se evitan gastos notariales.
- Se evitan riesgos al designar dos o más cotitulares en el contrato de inversión.
- Se pueden nombrar los beneficiarios que se desee. Se establecen los términos y condiciones de entrega de productos y/o capital.

-
- Se eliminan fricciones entre los beneficiarios.
 - Se protege el patrimonio de posibles abusos de terceras personas.
 - Se protege el patrimonio de la posible inexperiencia de los beneficiarios. Se salvaguarda el patrimonio a futuro.
 - Cumplimientos de los deseos del cliente como si él mismo los realizara.
 - Revocable en vida del cliente e irrevocable al momento de su fallecimiento.
 - Inembargabilidad.
 - Absolutamente confidencial. Comodidad, seguridad y productividad del patrimonio.

Fines:

- Para fines sucesorios.
- Para incrementos del patrimonio personal.
- Para beneficio del cónyuge.
- Para beneficio de menores.
- Para beneficio de ancianos.
- Para beneficio de incapacitados.
- Para asegurar la educación de los hijos.
- Para asegurar el pago de pensiones alimenticias.
- Para gastos médicos y hospitalarios.

FIDEICOMISO DE PREVISIÓN SOCIAL

Introducción

La importancia y el éxito de una empresa dependen, entre otras cosas, del perfil de integración logrado por sus recursos humanos, ya que cuando el personal se encuentra identificado con los intereses y objetivos de la misma, es más fácil alcanzar las metas proyectadas. Para lograr lo anterior, nuestra institución pone a las órdenes de su clientela, una amplia experiencia y un equipo de expertos que lo asesorarán para la constitución del fideicomiso de Pensiones por Jubilación y Prima de Antigüedad.

Pensiones por Jubilación:

Algunos planes de beneficio para empleados surgen de la obligación moral contractual que una empresa tiene de brindar seguridad a sus trabajadores cuando la productividad de éstos se ve mermada o anulada por ocurrir diversas contingencias, o bien, por el solo hecho de transcurrir el tiempo. Los planes privados de pensiones por jubilación han adquirido gran relevancia, ya que al constituir una parte importante del renglón de previsión social, puede la empresa gozar de atractivas ventajas fiscales.

Ventajas del Plan de Pensiones por Jubilación

Desde el punto de vista empresarial, el contar con un fideicomiso con base en planes de Pensiones por Jubilación, trae consigo varias ventajas que se pueden resumir como a continuación se detalla:

Mayor Cooperación en la Transmisión de Conocimientos: Los empleados de mayor experiencia y edad, con su futuro garantizado, transmiten sus conocimientos y experiencia

a los más jóvenes, que conociendo del retiro de aquéllos en determinada edad, ven mayores posibilidades de desarrollo y progreso, preparándose para el momento que ocupen ese puesto.

Separación del Personal de Edad Avanzada: Un plan de Pensiones, como ya se mencionó, representa para la empresa una política sana de separación en edad avanzada y además aceptable por estos últimos.

Relaciones Públicas: El público favorece a las empresas que buscan la ayuda social y económica para sus empleados.

Cumplimiento Programado de Obligaciones: Por medio de un plan de pensiones, se amortiza oportunamente y a un costo mucho más reducido, el pasivo que constituye en la práctica la antigüedad de cada empleado.

Creación de Reservas Equivalentes a la Indemnización Legal: Desde el punto de vista técnico, es factible establecer una equivalencia entre la indemnización legal (tres meses, más veinte días) y el capital constituido de la pensión.

Ventajas Fiscales: Las autoridades favorecen el establecimiento de planes de este tipo, además de contribuir con su costo, porque las aportaciones que se efectúen para la creación o incremento de las reservas para jubilaciones son deducibles y los rendimientos que se obtengan por la inversión de las mismas, están exentos de impuestos.

Prima de Antigüedad

Todas las empresas en México, tienen la obligación de pagar Primas de Antigüedad a sus trabajadores en los términos de ley, por lo cual éstas deben crear una reserva que les

permita cubrir este pago a sus trabajadores, cuando éstos tengan derecho a él. La creación de un fideicomiso de Primas de Antigüedad, además de auxiliar en el cumplimiento de esta obligación legal, asegura la custodia, inversión y administración profesional de los fondos suministrados para la constitución de la reserva. La Prima de Antigüedad es un pago obligatorio a cargo de la empresa, equivalente a doce días de salario, con un tope máxima de dos veces el salario mínimo, por cada año de servicios prestados. El artículo 162 de la Ley Federal del Trabajo, para efectos del pago de la obligación, contempla los supuestos en los que el trabajador que deja de prestar sus servicios, tiene derecho a obtener esta prestación.

Supuestos que generan el pago de la prima

- Fallecimiento
- Invalidez
- Separación voluntaria
- Despido justificado o injustificado
- Jubilación

Al constituir un fideicomiso con base en Prima de Antigüedad se pueden obtener las siguientes ventajas y beneficios:

- La empresa obtiene un importante beneficio fiscal, ya que podrá deducir para efectos de impuesto, las cantidades que entregue en fideicomiso. Los rendimientos que se produzcan por el manejo de los recursos están exentos de impuestos.
- Los rendimientos que se produzcan, así como las utilidades que se obtengan en la venta de valores, se reflejarán en el fondo, lo que significa una reducción considerable en las aportaciones futuras al mismo.

ANEXO 1

ANEXOS

| | |
|----------|--|
| ANEXO 1 | Productos fiduciarios |
| ANEXO 2 | Organigrama anterior |
| ANEXO 3 | Entrevistas |
| ANEXO 4 | Listas de ideas de mejora |
| ANEXO 5 | Lista de actividades |
| ANEXO 6 | Flujograma actual |
| ANEXO 7 | Medidores puntuales |
| ANEXO 8 | Medidor viajero |
| ANEXO 9 | Medidor concentrador |
| ANEXO 10 | Circular a peritos |
| ANEXO 11 | Resultados del Comité Técnico de Valuación |
| ANEXO 12 | Póliza de registro contable |
| ANEXO 13 | Organigrama actual |
| ANEXO 14 | Propuesta de sistemas |
| ANEXO 15 | Parámetros del sistema |
| ANEXO 16 | Cascadas de compromisos |
| ANEXO 17 | Manual de Procedimientos y Nuevo Proceso |

-
- Los estados financieros de las empresas reflejan su verdadera situación contable, por estar afectando en las utilidades del ejercicio correspondiente, las liquidaciones del pasivo diferido que representa la obligación del patrón de pagar la prima de antigüedad. Mejor planeación financiera de la empresa, ya que se programa adecuadamente el uso de sus recursos.
 - Liquidez necesaria para cubrir los compromisos que por concepto de prima de antigüedad se puedan presentar. Eliminación de los riesgos inherentes al manejo de las reservas, por estar éstas en custodia mediante un contrato de fideicomiso.
 - El fiduciario, previo acuerdo con la empresa, puede asumir las decisiones oportunas para realizar las inversiones que considere más productivas y seguras.

Fondo de Ahorro

Uno de los principales problemas con los que se enfrentan las empresas al otorgar a su personal el reconocimiento adecuado a su trabajo, lo constituye el encontrar mecanismos de remuneración efectivos, de tal suerte que la percepción de éstos se reciba con el mínimo de gravámenes fiscales posibles. Así, a través del tiempo, la administración moderna ha buscado implementar programas de beneficios a su personal que culminen en una compensación indirecta para lograr los mencionados objetivos.

Alternativas

Para la creación de un Fondo de Ahorro se pueden seguir dos alternativas, de acuerdo a lo que dispone la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

-
- Que se efectúen únicamente aportaciones de la empresa al fondo por cuenta de los empleados; en este caso deberán participar el 100% de los empleados.
 - Que se efectúen aportaciones tanto por la empresa como por los trabajadores; en este caso deberán participar cuando menos el 75% de los empleados (elegibles).

Aspectos Legales

En la actualidad, para que los fondos de ahorro operen como instrumento cuyas aportaciones por parte de la empresa sean deducibles, deberán apegarse a lo que establece el artículo 24 fracción XII de la Ley del Impuesto Sobre la Renta y cumplir con los preceptos contenidos en el Reglamento de la mencionada Ley.

Ventajas para la empresa

Las aportaciones son deducibles para efecto de impuesto.

Las cantidades que la empresa canalice vía Fondo de Ahorro (máximo 13%) no se acumularán al salario real, lográndose con esto una reducción proporcional en relación con:

- Cuotas de Seguro Social: Para este efecto, en los términos de la Ley del Seguro Social, el empleado deberá aportar cuando menos el equivalente a la aportación de la empresa; de no ser así, la empresa sólo dejará de integrar al salario real el equivalente a la aportación de ambas partes.
- 5% de INFONAVIT.
- 1% de educación.

-
- Otras prestaciones con base al salario.

Se sustituye en forma ventajosa las cajas de ahorro en las que participe la empresa, al encomendar el manejo del patrimonio a una institución de crédito por medio de un fideicomiso, lográndose con esto el no distraer el tiempo del personal administrativo de la empresa para el manejo de dichos fondos y el posible foco de fricción por las suspicacias que suelen darse en el manejo de los recursos. Los beneficios del fondo facilitan y estrechan la relación de los empleados con la empresa.

Se utiliza ventajosamente como un instrumento legal de compensación indirecta de salarios.

Ventajas para el Trabajador

La aportación por parte de la empresa, la recibe el empleado sin reducción alguna; es decir, sin descontarle ningún impuesto.

Podrá pedir préstamos en los términos del Plan del Fondo. Los rendimientos que genere el fondo serán superiores a los que el empleado logre a nivel ventanilla, al ser manejados globalmente y en forma profesional.

Se sustituye en forma ventajosa las cajas de ahorro en las que participe la empresa, al encomendar el manejo del fondo a una institución de crédito, a través de un fideicomiso.

FIDEICOMISO DE GARANTÍA

Este tipo de fideicomiso está dirigido a personas físicas y morales y tiene como propósito fundamental garantizar el cumplimiento de una obligación (crédito), pudiendo otorgarse:

Sobre Inmuebles:

En este caso, quedan en garantía bienes inmuebles mediante la aportación de éstos a un fideicomiso. De existir incumplimiento, se procederá a la venta de los mismos a fin de cubrir las cantidades adecuadas con el producto de dicha venta, mediante un sencillo procedimiento de ejecución.

Sobre Valores o Derechos:

En este caso, la garantía se otorga sobre valores o derechos mediante la aportación de éstos a un fideicomiso. De existir incumplimiento, se sigue el mismo procedimiento que en el caso de los inmuebles.

Ventajas:

Este servicio fiduciario, representa una seguridad jurídica en la operación, tanto para el deudor como para el acreedor, en virtud de que al fiduciario se le transmite la titularidad de los bienes que constituyen la garantía.

FIDEICOMISO TRASLATIVO DE DOMINIO

Este tipo de fideicomiso se puede establecer a efecto de transmitir en forma temporal la propiedad de un determinado inmueble al fiduciario, para que éste lo conserve y posteriormente lo transmita al fideicomisario (persona física o moral indeterminada) que el fideicomitente designe posteriormente.

Constituye el medio idóneo para lograr la fusión de los intereses y recursos necesarios para llevar a cabo obras de gran magnitud, ya que permite la participación de inversionistas, constructores e instituciones de crédito, motivadas por la seguridad jurídica que la operación fiduciaria implica y por la utilidad de cada participante pretende en la medida de su aportación.

Con este fideicomiso se suele efectuar la construcción y comercialización de fraccionamientos y conjuntos habitacionales; además, facilita la construcción de complejos turísticos en el territorio nacional, lo cual estimula esta importante actividad generadora de divisas.

¿QUÉ ES UN MANDATO?

Es un contrato por medio del cual el fiduciario se obliga a realizar por cuenta de otra persona, los actos o gestiones que éste le encomiende, como puede ser, entre otras, la administración, custodia o entrega de bienes o la celebración de determinados actos jurídicos.

Este servicio representa una descarga de trabajo administrativo y brinda seguridad y transparencia, ya que los actos encomendados serán realizados oportunamente con profesionalismo y eficiencia.

Elementos personales

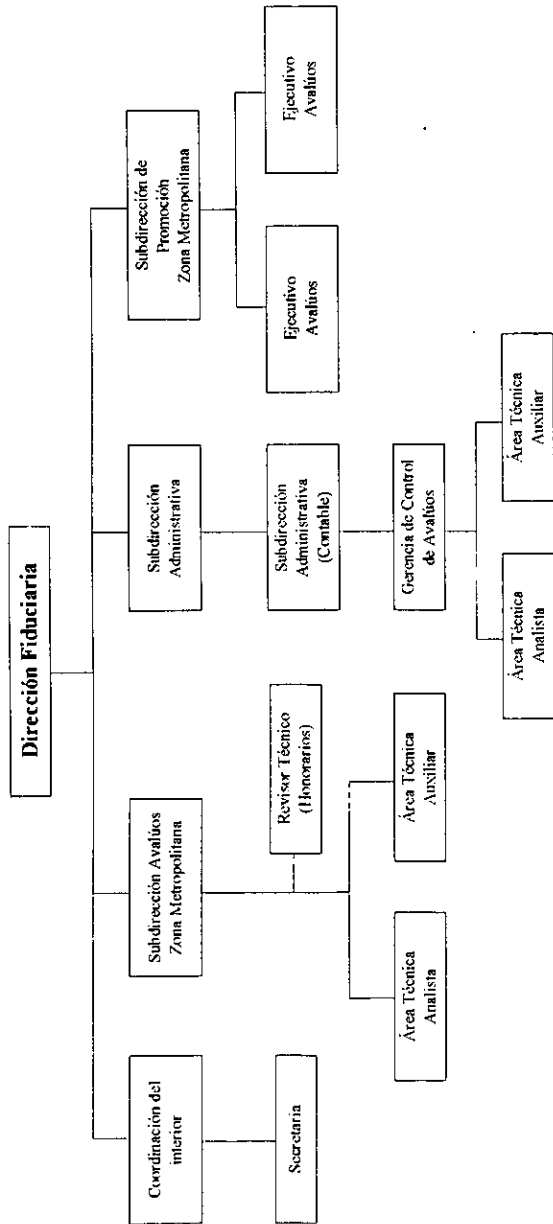
Mandante: Persona física o moral que encomienda a otra la realización de determinada tarea.

Mandatario: En este caso es el fiduciario, el cual está encargado de realizar en nombre y representación del mandante los actos que éste le haya encomendado.

¿QUÉ ES UNA COMISIÓN MERCANTIL?

Se le denomina comisión mercantil a los mandatos otorgados para la celebración de actos concretos de comercio. En estos casos el mandante toma el nombre de "comitente" y el mandatario el de "comisionista".

ANEXO 2



ANEXO 3

Gilberto Becerra (Operador B)

- Recibe paquete de documentos.
- Elabora ficha (Depto. 1505).
- Núm. Auxiliar: Número de cuenta a la que se carga 1505 o auxiliar de cada perito.

Anotando:

1. Avalúo
2. Importe
3. Redacción: Provisión avalúo 84
4. Núm. Auxiliar.
5. Fecha

El ingreso:

- Si es de cheque no se hace ficha
- Si no se hace ficha 5204
- Si se cobra I.V.A. se elaboran 2 fichas
 - 1 afectando 2315
 - 1 afectando 5204

- Otra póliza para revisar de avalúos redacción 83

Pago a peritos:

- Elabora póliza de pago de honorarios:
 1. I.V.A. pagado
 2. 5108 a los honorarios
 3. Retención de cap. si es persona física (584853 y sin retención 584854)
 4. Dar de baja en auxiliar del perito (2 cuentas)

- Anotar si es abono a cuenta de cheques o cheque de caja.

Cheque devuelto:

- Ficha cargándole el 20% extra más I.V.A. (5206).

- Cancelación de cheque de caja.

-
- Cargo a matriz.
 - Sucursales ya están integradas a catálogo.

Estimación de valor:

- Recibo de honorarios de perito
- Carga a cliente de sucursal que solicita, afecta 5108 otros honorarios
- Conciliación contable 444. Crédito Estimación de valor

ANEXO 4

30, DICIEMBRE, 1994

PROBLEMAS

Solicitudes que envían de las sucursales muchas veces no les ponen quien las promueve, ni su registro personal, y cuando las envía el ejecutivo de cuenta no les anotan a qué banca pertenecen.

SOLUCIÓN

Enviar un escrito a todas las sucursales, pidiéndoles que pongan en la solicitud todos los datos necesarios.

PROBLEMA

Las solicitudes de sucursales que envían por valija llegan en varias ocasiones varios días después de que la sucursal las envían.

SOLUCIÓN

Ver algún otro medio de hacer llegar la solicitud el mismo día que la envían o a más tardar al día siguiente.

PROBLEMA

Las ministraciones que mandan de personal no les ponen el monto que se les va a ministrar, ni domicilio del inmueble.

SOLUCIÓN

Enviar comunicado a la responsable del área de crédito hipotecario de personal.

PROBLEMA

Los ejecutivos de cuenta cuando envían la solicitud de avalúo no anexan la copia del R.F.C. de las empresas, quedan muy formales de enviarlas por fax y no las mandan, cuando están listos los avalúos hay que estarles llamando en varias ocasiones para que nos las manden y tardan en enviarla 2 ó 3 días después.

SOLUCIÓN

No recibir ninguna solicitud si no traen toda la documentación necesaria.

DIVISIÓN FIDUCIARIO

AVALÚOS

PROBLEMAS

- Retraso en avalúos por: falta de firmas, revisión de avalúo, error en valores del avalúo.
- Modificaciones en los avalúos después de un tiempo no razonable.
- El sello de avalúos no es muy resistente.
- Pérdida de tiempo en facturas de INFONAVIT, elaboradas manualmente, por tener que desglosar los gastos cuando el solicitante lo requiere; así también en avalúos de arrendadora Internacional, S.A.
- Facturas que se realizan de las sucursales de Toluca (Centro. I. Fabela y Villada). Cd. Sahagún, Pachuca y Cuernavaca.

SOLUCIONES

Disponer del revisor todo el día; checar que los valores del avalúo estén correctos desde que lo trae el perito valuador o bien devolverlo si es erróneo.

Establecer ante los clientes el tiempo límite para hacer las modificaciones.

Crear un sello con el que se pueda sellar un mayor número de hojas con un mínimo de golpes.

La instrucción que deba darse al sistema por parte del centro de cómputo, para que esto se pueda realizar vía sistema, como los demás avalúos.

Solicitud por parte del área técnica de avalúos para que esto lo realicen ellos mismos, ya que son quienes generan el avalúo, considero sean los que realicen también la factura y el ingreso a resultados.

-
- Las hojas de tesorería muchas veces el perito valuador las presenta posteriormente a la entrega del avalúo, por lo que el servicio se entrega incompleto al cliente.
 - Errores en el alta de los avalúos en sistema.
 - Retraso en la facturación de los avalúos por falta de copia de la cédula del R.F.C. y domicilio fiscal

Que el área técnica regrese a los valuadores el avalúo cuando éstos no estén completos.

Más cuidado al realizar el alta en sistema.

Que el área técnica de avalúos los solicite desde el momento en que el cliente tramita su solicitud de avalúo.

A T E N T A M E N T E

ALEJANDRA SOTO PADILLA

PROBLEMA

Las solicitudes que llegan después de las 16:00 hrs. no las registran en el sistema.

SOLUCIÓN

Que la persona que reciba las solicitudes en la tarde las dé de alta en el sistema o en su caso dejármelas con una nota, para que al otro días las dé yo de alta.

PROBLEMA

Las solicitudes que envían de crédito en muchas ocasiones en la carta que dirigen al Ing. López, le ponen una fecha y al departamento de avalúos nos llega varios días después.

SOLUCIÓN

Enviar comunicado a crédito hipotecario informándoles que las cartas solicitud que envían deben de tener la misma fecha del día que la envían.

PROBLEMA

En algunas ocasiones cuando el avalúo ya nos fue enviado por el perito y ya tiene firmas y se pasa al área administrativa, se dan cuenta que el valuador se equivoco en la cantidad escrita con letra, lo regresan al área técnica y hay que estarle hablando al perito para que lo corrija.

SOLUCIÓN

Revisar el importe de los avalúos tanto con número como con letra en el momento que nos los trae el perito.

Gilberto Becerra Pérez
Operador "B"

COMENTARIOS

No. 1. La elaboración de pólizas para la aplicación del ingreso y registro de peritos y revisor, se realiza en forma manual, es lenta y cansada.

No. 2. La elaboración de las fichas también se vienen haciendo en forma manual y es lenta su elaboración.

La solución para que sea más rápida y eficaz es que se integren al 100% al sistema, el cual aún no funciona de tal manera.

No. 3. La elaboración de pólizas para el pago de peritos valuadores y fichas que es el día jueves, también se hacen en forma manual, así como las hojas de la retención del I.S.R.

La solución para que sea más rápida, eficaz y no tan cansado es que salgan dichos documentos por el sistema de avalúos.

No. 4. Para el pago a peritos valuadores que elaboran las estimaciones de crédito 5 Bital se hacen las fichas, cheques, abonos a cuenta en forma manual; también la solución para que se elaboren dichos documentos es que también se integren al sistema, ya que la elaboración de las fichas es bastante pesada, porque se elaboran fichas por cada una de las sucursales afectadas.

No. 5. Cuando el sistema tenga toda la integración de los documentos a realizar al 100% será posible que cualquier operador del departamento de avalúos podrá cubrir mi puesto de operador contable.

A T E N T A M E N T E

ANEXO 5

Actividades Realizadas

| | | |
|--|-------|-------------------------------|
| Nombre: <u>G. CARLOS LÓPEZ DAMIAN</u> | | Fecha: <u>DIC. 30 DE 1994</u> |
| Puesto: <u>SUBDIRECTOR EJECTIVO DE AVALÚOS</u> | Firma | |

| Actividad Realizada | Frecuencia de Realización | Hora de Inicio | Hora de Culminación | Documentos Necesarios | Documentos Generados |
|---|---------------------------|----------------|---------------------|--------------------------------|----------------------|
| - Informe de adeudos de honorarios por avalúos promovidos para los peritos valuadores. | <i>Comisión Especial</i> | | | | <i>Reporte</i> |
| - Informe de avalúos atendidos en el mes. | <i>Mensual</i> | | | | <i>Reporte</i> |
| - Atención telefónica a dos prospectos de avalúo. | <i>Diario</i> | | | <i>Honorarios y Requisitos</i> | |
| - Atención telefónica a : Arq. Herrera, Ing. Martinelli, imagen valuatoria, Ing. Alejandro Reyes, para aclarar dudas respecto de avalúos que se encuentran elaborando ó que están pendientes de pago. | <i>Diario</i> | | | | <i>Reporte</i> |
| - Revisión de 13 avalúos que elaboramos para INFONAVIT, firmas y hoja de instrucción para cálculo. | <i>Diario</i> | | | <i>Avalúos (reporte)</i> | <i>Reporte</i> |
| - Atención a Lic. J. Manuel López de Bienes Adjudicados para avalúos en Oro. | <i>Diario</i> | | | <i>Orden de avalúo</i> | |
| - Depuración de información recibida. | <i>Diario</i> | | | | |
| - Listados de peritos que colaboran con fiduciaria | <i>Diario</i> | | | | |

En ACTIVIDAD REALIZADA: Las actividades que desempeña durante el transcurso del día.
 En FRECUENCIA DE REALIZACIÓN: Cada cuando se realiza esta actividad (Diario, Semanal, Mensual, Anual, etc.)
 En HORA DE INICIO: La hora en que se comenzó a realizar la actividad.
 En HORA DE CULMINACIÓN: La hora en que se terminó la actividad.
 En DOCUMENTOS NECESARIOS: Los reportes, documentos o información que necesita para realizar la actividad.
 En DOCUMENTOS GENERADOS: Los reportes, documentos o información que obtiene y genera con esta actividad.

REINGENIERÍA DE PROCESOS

Actividades Realizadas

| | | |
|--|-------|-----------------------------|
| Nombre: <u>Patricia Elide Velázquez C.</u> | | Fecha: <u>Encro 2 / 94.</u> |
| Puesto: <u>Guía Control Avalúos</u> | Firma | |

| Actividad Realizada | Frecuencia de Realización | Hora de Inicio | Hora de Culminación | Documentos Necesarios | Documentos Generados |
|--|---------------------------|----------------|---------------------|------------------------------------|----------------------|
| - <i>Elaborar memo</i> | <i>Variable</i> | <i>9:00</i> | <i>9:30</i> | <i>Fichas contables</i> | <i>Com.</i> |
| - <i>Checar correo electrónico (estoy aprendiendo)</i> | <i>Diario</i> | <i>9:31</i> | <i>10:00</i> | | |
| - <i>Elaborar carta para Cuernavaca dev. y sol. de recibos peritos valuadores p'pagos.</i> | | | | | |
| - <i>Ensobretar p enviar correspondencia a Cuernavaca.</i> | <i>Frecuente</i> | <i>10:01</i> | <i>10:45</i> | <i>Recibo peritos valuadores</i> | <i>Com.</i> |
| - <i>Atender asunto de jurídico</i> | <i>Frecuente</i> | <i>10:46</i> | <i>11:00</i> | <i>Se llena sobre y 4 formatos</i> | |
| - <i>Búsqueda de perito viable p'asunto juridico</i> | <i>Ocasional</i> | <i>11:00</i> | <i>11:10</i> | <i>Se llena sobre y 4 formatos</i> | |
| - <i>Coordinación de perito y abogado p elaborar avalúo</i> | <i>Ocasional</i> | <i>11:11</i> | <i>11:45</i> | <i>Se llena sobre y 4 formatos</i> | |
| - <i>Atender llamados Oro. recibo pendiente</i> | <i>Ocasional</i> | <i>11:46</i> | <i>12:15</i> | <i>Se llena sobre y 4 formatos</i> | |
| - <i>Coordinar con Alfredo Calderón el programa fichas</i> | <i>Frecuente</i> | <i>12:46</i> | <i>2:15</i> | <i>Se llena sobre y 4 formatos</i> | |
| - <i>Intentar emitir reporte de comisión peritos</i> | <i>Cada 4 meses</i> | <i>2:16</i> | <i>3:00</i> | <i>Sin resultado</i> | |
| - <i>Intentar emitir reporte de comisión peritos</i> | <i>Cada 4 meses</i> | <i>5:00</i> | <i>6:30</i> | <i>Objetivo cubierto</i> | |
| - <i>Carta para atender asunto juridico</i> | <i>Cada 4 meses</i> | <i>6:30</i> | <i>7:30</i> | <i>Objetivo común</i> | |
| - <i>Atender llamada telefónica de su</i> | <i>Frecuente</i> | <i>7:31</i> | <i>8:00</i> | <i>Solución</i> | |

En ACTIVIDAD REALIZADA: Las actividades que desempeña durante el transcurso del día.

En FRECUENCIA DE REALIZACIÓN: Cada cuando se realiza esta actividad (Diario, Semanal, Mensual, Anual, etc.)

En HORA DE INICIO: La hora en que se comenzó a realizar la actividad.

En HORA DE CULMINACIÓN: La hora en que se terminó la actividad.

En DOCUMENTOS NECESARIOS: Los reportes, documentos o información que necesita para realizar la actividad.

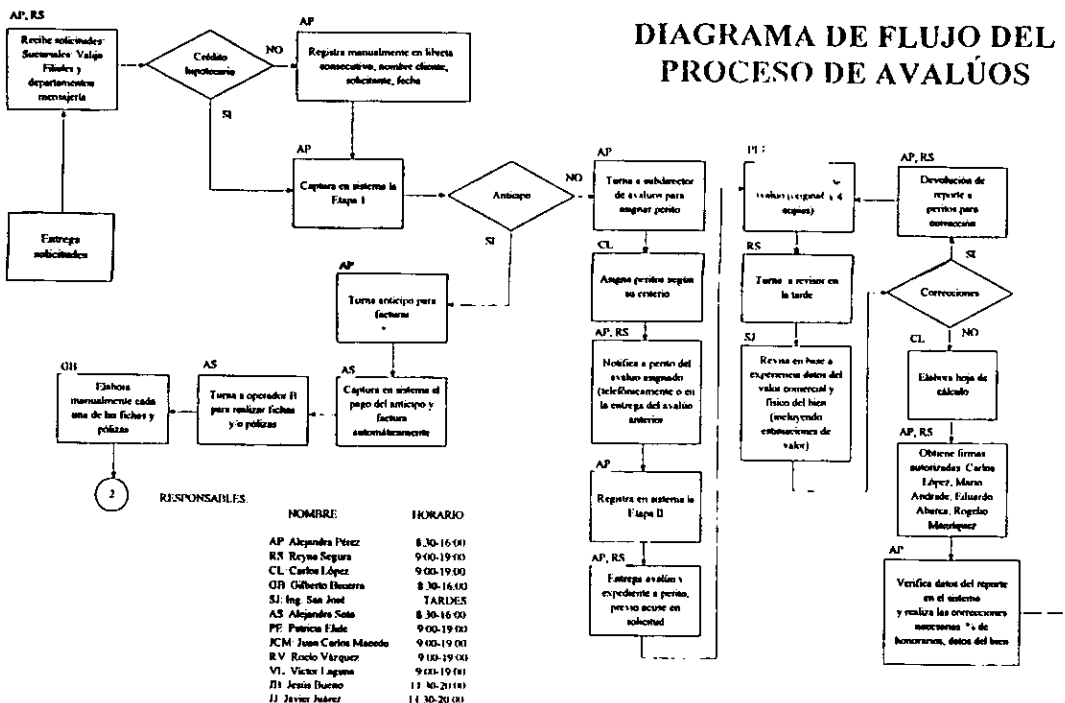
En DOCUMENTOS GENERADOS: Los reportes, documentos o información que obtiene y genera con esta actividad.

REINGENIERÍA DE PROCESOS

ANEXO 6

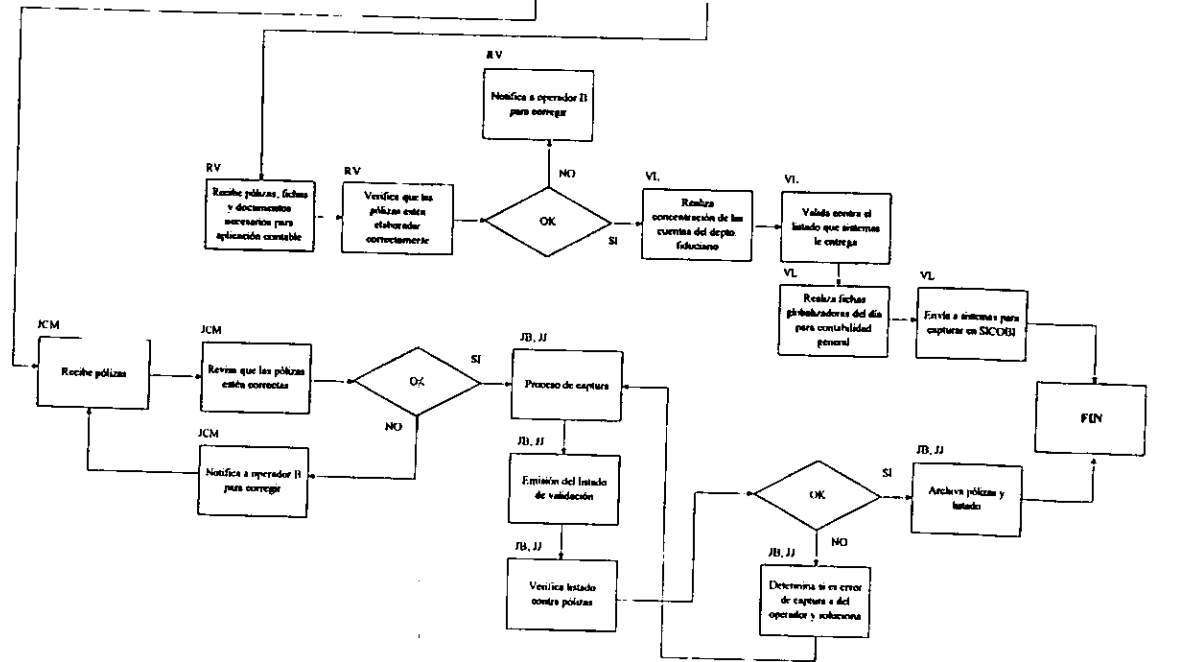
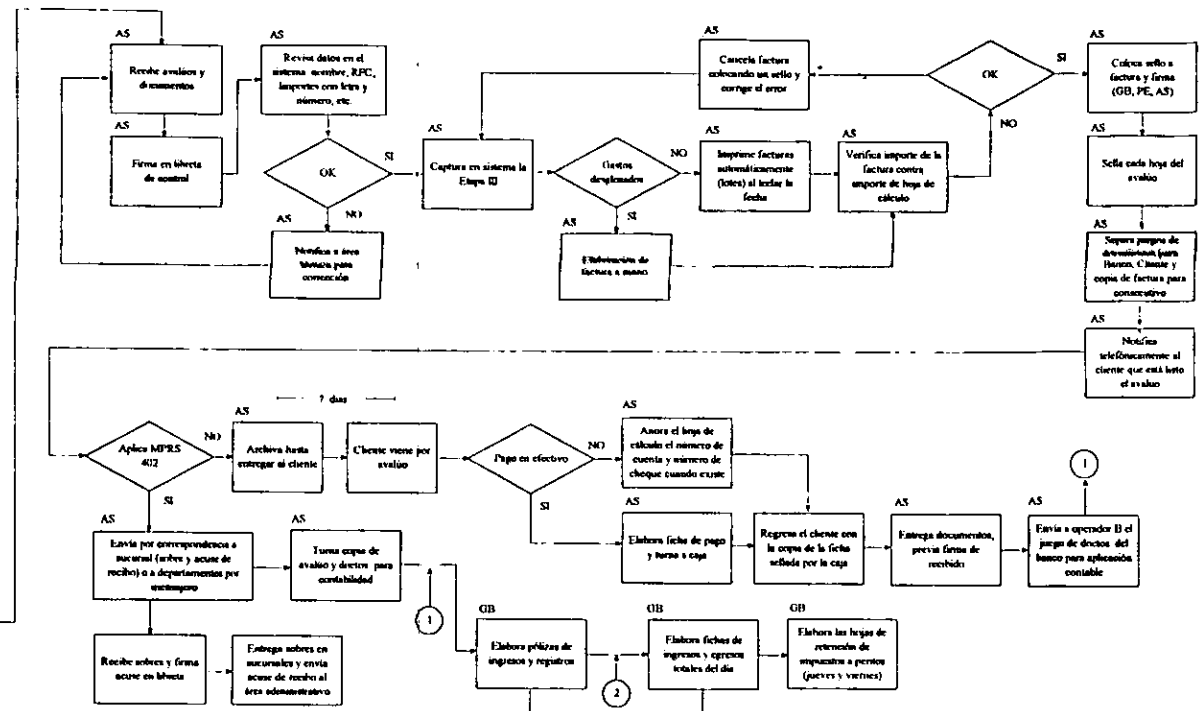
- Área Técnica
- Área Administrativa
- Correspondencia Mensajería
- Contabilidad
- Sistemas

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE AVALÚOS



RESPONSABLES

| NOMBRE | HORARIO |
|-----------------------|-------------|
| AP Alejandra Pérez | 8:30-16:00 |
| RS Reyna Segura | 9:00-19:00 |
| CL Carlos López | 9:00-19:00 |
| GH Gilberto Guzmán | 8:30-16:00 |
| SI Ing. San José | TARDES |
| AS Alejandra Soto | 8:30-16:00 |
| PF Patricia Elde | 9:00-19:00 |
| JCM Juan Carlos Maedo | 9:00-19:00 |
| RV Rocio Vázquez | 9:00-19:00 |
| VL Víctor Laguna | 9:00-19:00 |
| JI Jesús Dueño | 11:30-20:00 |
| JJ Javier Juárez | 11:30-20:00 |



ANEXO 7

MAAGB01

| # Avalúo | Fecha de entrega a cliente | Hora | Hora (Cont. avalúos) | Error | # de pólizas | # de fichas | Comentarios |
|----------|----------------------------|------|----------------------|-------|--------------|-------------|-------------|
| 1 | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | |
| 6 | | | | | | | |
| 7 | | | | | | | |
| 8 | | | | | | | |
| 9 | | | | | | | |
| 10 | | | | | | | |
| 11 | | | | | | | |
| 12 | | | | | | | |
| 13 | | | | | | | |
| 14 | | | | | | | |
| 15 | | | | | | | |
| 16 | | | | | | | |
| 17 | | | | | | | |
| 18 | | | | | | | |
| 19 | | | | | | | |
| 20 | | | | | | | |

| | |
|--------------------------|-------|
| Elaboró (Nombre y Firma) | Fecha |
|--------------------------|-------|

MAAGB01

| | # Avalúo | Fecha de entrega a cliente | Hora | Hora (Cont. avalúos) | Error | # de pólizas | # de fichas | Comentarios |
|----|----------|----------------------------|------|----------------------|-------|--------------|-------------|------------------------|
| 1 | 95-0012 | | | 9:00 | | | 1 | Cobro inmediato global |
| 2 | 94-1890 | | | 10:00 | | | 1 | Cobro inmediato global |
| 3 | 94-2219 | | | 11:40 | | | 1 | 1505 |
| 4 | 93-1376 | | | 11:50 | | | 1 | 8002 global |
| 5 | 94-2093 | | | 13:40 | | | 1 | 8002 global |
| 6 | 94-1801 | | | 13:50 | | | 1 | Cobro inmediato global |
| 7 | | | | | | | | |
| 8 | | | | | | | | |
| 9 | | | | | | | | |
| 10 | | | | | | | | |
| 11 | | | | | | | | |
| 12 | | | | | | | | |
| 13 | | | | | | | | |
| 14 | | | | | | | | |
| 15 | | | | | | | | |
| 16 | | | | | | | | |
| 17 | | | | | | | | |
| 18 | | | | | | | | |
| 19 | | | | | | | | |
| 20 | | | | | | | | |

| | |
|---|----------------------------|
| GILBERTO BECERRA P. Elaboró (Nombre y Firma) | 06/ ENERO / 1995. Fecha |
|---|----------------------------|

MAPAT01

| # Avalúo | Fecha de solicitud | Nombre Cliente | Doctos completos | M/V | Solicitud fiduciario | Hora | Promoción perito | Entrega a perito | Hora | Perito | |
|----------|--------------------|----------------|-------------------------------|-----|----------------------|---------|------------------|------------------|----------|--------|-------------|
| 1 | 101950021 | 6-01-95 | Inmueb. Const. y Ventas S.A. | | M | 6-01-95 | | S | 09-01-95 | | Castañón |
| 2 | 101950022 | 6-01-95 | Mario Juárez Maldonado | | M | 6-01-95 | | S | 09-01-95 | | J. Castañón |
| 3 | 119950023 | 6-01-95 | Const. Nigerics. S.A. de C.V. | | M | 9-01-95 | | N | | | |
| 4 | 102950024 | 5-01-95 | Isaias Enrique Guevara S. | S | M | 9-01-95 | 13:00 | N | | | |
| 5 | 101950025 | 5-01-95 | Junta de Asistencia Privada | | M | 9-01-95 | 13:20 | S | | | |
| 6 | | | | | | | | | | | |
| 7 | | | | | | | | | | | |
| 8 | | | | | | | | | | | |
| 9 | | | | | | | | | | | |
| 10 | | | | | | | | | | | |
| 11 | | | | | | | | | | | |
| 12 | | | | | | | | | | | |
| 13 | | | | | | | | | | | |
| 14 | | | | | | | | | | | |
| 15 | | | | | | | | | | | |
| 16 | | | | | | | | | | | |
| 17 | | | | | | | | | | | |
| 18 | | | | | | | | | | | |
| 19 | | | | | | | | | | | |
| 20 | | | | | | | | | | | |

| | |
|--------------------------|--------------|
| ALEJANDRA PÉREZ AGUILAR | 09 / 01 / 95 |
| Elaboró (Nombre y Firma) | Fecha |

ANEXO 8

CONTROL Y MEDIDOR VIAJERO

| | | |
|------------------------|---------------|---------------------|
| Datos Generales | | |
| Avalúo: | Número: _____ | Estimación de Valor |

| | | | | |
|--|------|--------------------|--------------------|---------------|
| Solicitud | | | | |
| Fecha Recepción | Hora | Firma de Recepción | Observaciones | |
| Asignación de Perito | | | | |
| Fecha Recepción | Hora | Firma de Entrega | Firma de Recepción | Observaciones |
| Entrega Perito | | | | |
| Fecha | Hora | Firma de Entrega | Firma de Recepción | Observaciones |
| Captura II Etapa | | | | |
| Fecha | Hora | Firma de Entrega | Firma de Recepción | Observaciones |
| Recepción de Avalúo | | | | |
| Fecha | Hora | Firma | Observaciones | |
| Entrega a Revisión | | | | |
| Fecha | Hora | Firma de Entrega | Firma de Recepción | Observaciones |
| Revisión técnica | | | | |
| Fecha | Hora | Firma de Entrega | Firma de Recepción | Observaciones |
| Correcciones | | | | |
| Fecha | Hora | Entrega a Perito | Firma | Observaciones |
| Firmas y revisión fiduciaria | | | | |
| Fecha | Hora | Firma | Observaciones | |
| Captura III Etapa | | | | |
| Fecha | Hora | Entrega a Perito | Firma | Observaciones |
| | | | | |
| Fecha | Hora | Firma | Observaciones | |
| Entrega a Contabilidad de Avalúos | | | | |
| Fecha | Hora | Firma de Entrega | Firma de Recepción | Observaciones |

| | |
|---|-----------------------|
| _____ Nombre y Firma Gerencia de Control de Avalúos | _____ Fecha y Hora |
|---|-----------------------|

ANEXO 9

MEDIDOR CONCENTRADOR

| # Avalúo | Rec. Solicitud | Asignación P | Entrega P | Cita cliente | Rec. Avalúo | Revisión | Corrección | Listo | Firmas | Contratante (peno) | Pagado | Entrega cliente | Día de Elaboración | Día de Avalúo | Día de Trabajo de Proceso | .Perito | Impuntible (P, C, F) | Observaciones | |
|---|----------------|--------------|-----------|--------------|-------------|----------|------------|-------|--------|--------------------|--------|-----------------|--------------------|---------------|---------------------------|---------|----------------------|---------------|-----------------------|
| Octubre | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PROMOCIÓN PERITO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 101951278 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 0 | 8 | JGL | | | | % PAGADO AL PER 57.50 |
| 2 | 101951431 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 0 | 0 | R.V.V. | | | | |
| 3 | 101951463 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 0 | 6 | AMM | | | | |
| 4 | 101951474 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 0 | 0 | R.J.S. | | | | |
| 5 | 101951500 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 0 | 0 | ERG. | | | | |
| 6 | 101951508 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 0 | 0 | F LBV | | | CUERNAVACA | |
| 7 | 101951509 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 0 | 0 | F LBV | | | CUERNAVACA | |
| 8 | 101951426 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 1 | 1 | A.M.M. | | | | |
| 9 | 101951466 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 1 | 1 | BURO | | | | |
| 10 | 101951436 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 3 | 3 | JGL | | | | |
| 11 | 101951268 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 35 | 36 | RRV | | | | |
| 12 | 101951506 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 1 | 1 | AMM | | | | |
| ESTIMACIONES DE VALOR | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 323 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | | | | | NO MEDIDOR |
| 2 | 322 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | | | | | |
| 3 | 129951365 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 4 | 4 | AELA | | | | |
| 4 | 129951356 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 8 | 9 | AELA | P | | | |
| 5 | 129951424 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 8 | 8 | L.B.V | | | CUERNAVACA | |
| | | | | | | | | | | | | | | | PROMEDIO | | | 6.67 | |
| | | | | | | | | | | | | | | | EFICIENCIA | | | 0 | |
| MAQUINARIA, OBRAS DE ARTE, VEHICULOS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 124951331 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 6 | 7 | M CYVAF | | | | |
| 2 | 119950358 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 123 | ## | M V.MEX | | | | |
| 3 | 119951027 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 4 | 65 | M V.MEX | | | | |
| 4 | 119951029 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 45 | 65 | M CYVAF | | | | |
| 5 | 119951247 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 7 | 25 | M CYVAF | | | | |
| 6 | 119951277 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 4 | 20 | M NAUFAL | | | | |
| 7 | 119951247 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 7 | 25 | M CYVAF | | | | |
| 8 | 119951277 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 4 | 20 | M NAUFAL | | | | |
| 9 | 119951087 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 4 | 55 | V V.MEX | | | | |
| 10 | 119951221 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 4 | 30 | V CYVAF | | | | |
| 11 | 119951220 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 2 | 30 | P V.MEX | | | | |

MEDIDOR CONCENTRADOR

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------|-----------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|------|--------|------------|
| 1 | 110951335 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 7 | 7 F | PUE | |
| 2 | 110951336 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 7 | 7 F | PUE | |
| 3 | 110951337 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 7 | 7 F | PUE | |
| 4 | 110951338 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 7 | 7 F | PUE | |
| 5 | 110951339 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 7 | 7 F | PUE | |
| 6 | 110951340 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 7 | 7 F | PUE | |
| 7 | 110951341 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 7 | 7 F | PUE | |
| 8 | 110951342 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 7 | 7 F | PUE | |
| 9 | 102951343 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 18 | 18 F | QRO | |
| 10 | 85951498 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 0 | 0 F | LBV | 8595030 |
| 11 | 85951499 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 0 | 0 F | LBV | 8595033 |
| 12 | 78951510 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 1 | 1 F | HGL | SAHAGUN |
| 13 | 110951451 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 11 | 11 F | JGV | V. HERMOSA |
| 14 | 102951443 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 14 | 14 F | YNR | CUER |
| 15 | 110951250 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | F | CVD | CD. JUÁREZ |
| ESPECIALES | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 104951045 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 23 | 83 E | MGO | ESPECIAL |
| NORMALES | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 126951370 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 0 | 0 | RW | |
| 2 | 110951516 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 1 | 1 | G. MAR | |
| 3 | 102951448 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 2 | 2 | CCA | |
| 4 | 102951449 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 2 | 3 | FMB | |
| 5 | 124951480 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 2 | 3 | JRT | |
| 6 | 125951432 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 2 | 2 | RMA | |
| 7 | 125951467 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 2 | 2 | CAN | |
| 8 | 125951486 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 2 | 5 | JPA | |
| 9 | 526951483 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 2 | 3 | JLGL | |
| 10 | 10951464 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 3 | 3 | APA | |
| 11 | 102951332 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 3 | 3 | IUA | |
| 12 | 102951495 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 3 | 6 | CCA | F FIRMAS |
| 13 | 109951355 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 3 | 3 | MABF | |
| 14 | 109951367 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 3 | 3 | MABF | |
| 15 | 109951368 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 3 | 3 | MABF | |
| 16 | 109951460 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 3 | 3 | FMB | |
| 17 | 110951491 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 3 | 3 | AMM | |
| 18 | 110951492 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 3 | 3 | AMM | |
| 19 | 125951364 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 3 | 3 | MABF | |
| 20 | 102951358 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 4 | 9 | JGL | |
| 21 | 102951446 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 4 | 4 | IUA | |
| 22 | 109951505 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 4 | 4 | MGO | |
| 23 | 124951333 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 4 | 5 | AMM | |
| 24 | 124951427 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 4 | 14 | CAN | |

MEDIDOR CONCENTRADOR

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|-----------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|--------|------------------|
| 25 | 125951437 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 4 | 4 | REC | |
| 26 | 102951447 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 5 | 7 | NAUFAL | |
| 27 | 109951366 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 5 | 5 | CCA | |
| 28 | 125951334 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 5 | 6 | APA | |
| 29 | 109951357 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 5 | 6 | AMM | |
| 30 | 116951444 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 6 | 10 | BGC | P CORRECCIÓN |
| 31 | 102951326 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 7 | 8 | FMB | P CORRECCIÓN |
| 32 | 109951294 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 8 | 10 | INGEV | P 50% PENA PVAL |
| 33 | 125951430 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 8 | 8 | INGEV | P 51.92 PENA PER |
| 34 | 107951188 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 9 | 31 | CCA | C BIENES ADJ |
| 35 | 109951302 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 19 | 19 | INGEV | C 10% PENA PER. |

4.17

ANEXO 10

PROCEDIMIENTO OPERATIVO CON PERITOS

AVALÚOS

POLÍTICAS

- Todos los peritos deben proporcionar al menos dos números telefónicos donde se les pueda localizar en el transcurso del día.
- Todos los peritos deben presentar la siguiente documentación para ser contratados, así como mantener las vigencias requeridas:
 - * Currículum Vitae especificando:
 - Domicilio fiscal
 - Domicilio particular
 - * 2 avalúos practicados por el perito
 - * Registro vigente de C.N.B.
 - * Registro vigente de Tesorería
 - * Registro del Estado de México (en su caso)
 - * Copia del recibo de pago de C.N.B.
 - * Copia de la cédula de R.F.C.
- En caso de personas morales deben adicionarse copia de escritura constitutiva que específicamente contemple el giro valuatorio y acreditar con los documentos anteriores a todos sus peritos.

PAGO A PERITOS

- La entrega del listado donde se informa la cantidad por la cual se debe entregar el recibo, será los días viernes junto con el pago correspondiente de la semana en curso.

-
- No se proporcionará información telefónica respecto al monto de los honorarios pendientes de pago, dado que será entregada impresa a cada perito el día viernes.
 - La presentación de recibos debe ser los días lunes y martes de 9:00 a 19:00 hrs.
 - El pago del recibo presentado se realiza únicamente los viernes de 9:00 a 13:30 hrs.
 - El pago se realizará mediante abono a la cuenta de cheques que se indique por el perito o por excepción con cheque de caja.
 - Sólo se pagarán gastos, cuando los autorice previamente y por escrito la institución.

ELABORACIÓN DE AVALÚO

BANCO (FIDUCIARIO)

- Recibe solicitudes máximo a las 16:00 hrs. con el formato único (1:48.011.8-3) a excepción de Crédito Hipotecario, quien deberá presentar los datos y documentos mínimos de la solicitud para iniciar el trámite.
- Realiza asignación del perito valuator en base a las políticas de asignación preestablecidas:

Secuencia alfabética

Reciprocidad mínima (número y monto) perito 2 Banco 3 máximo.

Calidad en el trabajo (# de avalúos con errores o correcciones).

(Mora en la liquidación de los avalúos promovidos por el perito.

- Se comunica con el perito para informarle de la asignación de la solicitud.

PERITO

- Al momento de la visita deberá acreditarse con una identificación y la solicitud del avalúo.

-
- Prepara y entrega el avalúo, máximo 2 días hábiles posteriores a la fecha de recepción de la solicitud.
 - La entrega del avalúo a Fiduciario deberá ser antes de las 18:00 hrs. El servicio debe apegarse a la normatividad establecida por las autoridades de la materia (destacando la Comisión Nacional Bancaria, circular 1201 y 1202).
 - Si existiera un retraso por causas imputables al perito, éste pagará una pena convencional equivalente al 10% de los honorarios que le correspondan, por cada día de retraso.

BANCO

- Recibe avalúo y turna a revisión el mismo día de 18:00 a 20:00 hrs.
- Cualquier aclaración o corrección debe comunicarse inmediatamente vía telefónica al perito.

PERITO

- Las correcciones deben entregarse antes de las 11:00 hrs. del día hábil siguiente a su notificación telefónica.
- Si existiera un retraso por causas imputables al perito, éste pagará una pena convencional equivalente al 10% de los honorarios que le correspondan, por cada día de retraso.

ANEXO 11

LA VALUACIÓN EN MÉXICO



LA VALUACIÓN EN TRIBUNALES

MECANISMO DE OPERACIÓN

NOMBRAMIENTO

Parte actora
Parte demandada
Tercero en Discordia

TRABAJO DEL PERITO:

Aceptación del cargo
Visita de inspección
Trabajo de gabinete
Presentación y ratificación
Junta de Peritos

HONORARIOS DEL PERITO:

Se utilizan de cuatro a cinco visitas en cada dictamen pericial lo que en tiempo equivale a un mínimo de NS 1,000.00 por servicio, cotizándose en forma independiente y porcentual avalúos que excedan los NS 400,000.00, tomando una tarifa del tres al millar (0.003) y si fuera un monto muy grande se definiría un porcentaje adecuado.

DEFINICIÓN DE CONCEPTOS:

Aceptación

Trabajo del perito en su presentación al tribunal para el estudio del expediente respectivo y la toma de datos.

Visita de Inspección

Trabajo del perito en la visita al inmueble cuestionado para tomar los datos base de la valuación y llenar su formato. Asimismo, realizar la investigación de mercado.

Trabajo de Gabinete

Captura de datos del formato por computadora, cálculo de superficies y valores, investigación de usos del suelo, densidades, habitaciones, e intensidades de construcción, revisión e impresión.

Presentación y Ratificación

Visita al tribunal para presentar ante la autoridad respectiva el dictamen valuatorio o de otra índole, ratificándolo ante la presencia judicial.

Junta de Peritos

Visita al tribunal para defender ante otros peritos y la autoridad judicial, el dictamen valuatorio en caso de que exista discordia entre las partes, sujetándose a las preguntas que las mismas quieran hacerles.

LA VALUACIÓN EN TRIBUNALES

ORGANISMO

PODER JUDICIAL DEL FUERO COMÚN

TRIBUNAL SUPERIOR DE JUSTICIA DEL D.F.

NOMBRAMIENTO

H. TRIBUNAL PLENO

COMISIÓN DE PERITOS JUDICIALES
FORMADO POR 5 MAGISTRADOS

REQUISITOS

- TENER TÍTULO EN LA ESPECIALIDAD
- CONTAR CON REGISTRO DE VALUADOR
- TENER CÉDULA PROFESIONAL
- CURRÍCULUM VITAE QUE ACREDITE EXPERIENCIA
- ACTA DE NACIMIENTO
- 2 AVALÚOS EN COPIA POR ESPECIALIDAD
- CARTA SOLICITUD DIRIGIDA AL PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

ESPECIALIDADES

INMUEBLES
AGROPECUARIOS
INDUSTRIALES
ACTIVOS FIJOS
MAQUINARIA Y EQUIPO
MUEBLES Y ENSERES
PINTURAS Y OBRAS DE ARTE

NOMBRAMIENTOS

CC. JUECES CIVILES, FAMILIARES,
ARRENDAMIENTO, PENALES Y DE PAZ

EN REBELDÍA DE LA PARTE ACTORA
EN REBELDÍA DE LA PARTE DEMANDADA
TERCERO EN DISCORDIA

TRIBUNAL

VALUACIÓN CONFLICTIVA

USUARIOS

LOS CC. JUECES PARA RESOLVER CONFLICTOS

MARCO LEGAL

LEY ORGÁNICA DE LOS TRIBUNALES DEL FUERO COMÚN

REGISTRO DE PERITOS

EN FORMA ANUAL

REVISIÓN DE EXPEDIENTES POR LA
COMISIÓN DE MAGISTRADOS Y H.
TRIBUNAL PLENO

REQUISITOS

- DEMOSTRAR EXPERIENCIA EN LA ESPECIALIDAD
- NO TENER QUEJA DE LAS PARTES
- CUMPLIR CON LOS ENCARGOS DE LOS CC. JUECES

NOMBRAMIENTOS

AUXILIAR DE LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA

VALUACIÓN DE RENTAS RETROACTIVAS

POR INCUMPLIMIENTO DE CONTRATO

REDUCCIÓN DE RENTAS

POR PÉRDIDA PORCENTUAL DE USO
POTENCIAL DE LA COSA

VALUACIÓN POR PARTICIÓN

COMO PERITO PARTIDOR EN EL
REPARTO DE BIENES

DISOLUCIÓN DE SOCIEDADES

CIVILES, CONYUGALES, ANÓNIMAS DE CAPITAL
VARIABLE, EN LA VALUACIÓN Y REPARTO DE
BIENES O ACCIONES

VALUACIÓN TANGIBLES O INTANGIBLES

EN LA VALUACIÓN DE ACTIVOS FIJOS,
ACTIVOS CIRCULANTES Y MARCAS
Y PATENTES

VALUACIÓN EN LAS HERENCIAS Y LEGADOS

ACREDITACIÓN DE PORCENTAJES A
LOS HEREDEROS

VALUACIÓN DE MEJORAS

EN LAS INVERSIONES REALIZADAS
PARA ADAPTAR LOCALES,
OFICINAS O DEPARTAMENTOS
EN RENTAS

ESPECIALIDADES

JUICIO EJECUTIVO MERCANTIL

REMATES Y EMBARGOS

JUICIO ORDINARIO CIVIL

FAMILIARES
INTESTADOS
DISOLUCIÓN DE SOCIEDADES
PARTICIÓN DE BIENES

JUICIO REIVINDICATORIO

RECUPERACIÓN DE BIENES

JUICIOS DE ARRENDAMIENTO INMOBILIARIO

CONTRATOS

JUICIOS PENALES

DESPOJOS
FIANZAS
GARANTÍAS
DAÑOS

VALUACIÓN DE DAÑOS Y PERJUICIOS

DAÑOS

PRODUCTO DE AGRESIÓN DIRECTA O
INDIRECTA, RESPONSABILIDAD CIVIL
O PENAL

PERJUICIOS

CAUSAS ADICIONALES QUE CONSTITUYEN PÉRDIDA
PATRIMONIAL Y DEBEN SER VALORADAS

VALUACIÓN CON FINES DE
INTERÉS SOCIAL

SUBSIDIO EN LOS VALORES EN FORMA PORCENTUAL AL
QUE PERMITE EL GOBIERNO POR ACUERDO O POR DECRETO
A LAS CLASES MÁS NECESITADAS EN EL COBRO DE
DERECHOS POR REGULARIZACIÓN

OPERACIONES DE PRECIO PACTADO

SE EJERCITAN POR ACUERDO DE LAS PARTES. ÉSTAS NO
SIGUEN LOS LINEAMIENTOS CLÁSICOS DE LA VALUACIÓN,
PERO DEBEN SER SUSTENTADAS EN APOYOS OFICIALES,
POR DECRETO O POR SENTENCIAS DE LOS CC. JUECES

GLOSARIO DE TÉRMINOS USADOS EN VALUACIÓN

**SEGÚN LAS NORMAS UNIFORMES PARA
LA PRÁCTICA PROFESIONAL DEL
AVALÚO Y LAS NORMAS PARA LA
VALUACIÓN DE EMPRESAS DE LA
SOCIEDAD NORTEAMERICANA DE
VALUADORES**

GLOSARIO DE TÉRMINOS DE LAS NORMAS PARA LA VALUACIÓN DE EMPRESAS DE LA SOCIEDAD NORTEAMERICANA DE VALUADORES

VALOR EN LIBROS AJUSTADO

El valor en libros que resulta después de que una o más cantidades de activo o pasivo son añadidas, borradas o cambiadas de las respectivas cantidades en libros.

AVALÚO

El acto o proceso de determinar valor. Es sinónimo de valuación.

ENFOQUE DE AVALÚO

Una manera general de determinar valor usando uno o más métodos específicos de avalúo. (Ver definiciones de Enfoque Basado en Activos, Enfoque de Mercado, y Enfoque de Ingresos).

FECHA DE AVALÚO

La fecha a partir de la cual aplica la opinión de valor del valuador.

MÉTODO DE AVALÚO

Dentro de los enfoques, una manera específica de determinar valor.

PROCEDIMIENTO DE AVALÚO

El acto, manera y técnica de realizar los pasos de un método de avalúo.

VALOR EXPRESADO

La opinión o determinación de valor del valuador.

ENFOQUE BASADO EN ACTIVOS

Una manera general de determinar una indicación de valor de los activos y/o interés de capital de un negocio usando uno o más métodos basados directamente en el valor de los activos del negocio menos los pasivos.

VALOR EN LIBROS

1. Respecto a activos, el costo capitalizado de un activo menos depreciación, agotamiento o amortización acumuladas según aparezca en los libros de contabilidad de la empresa.
2. Respecto a una empresa de negocios, la diferencia entre activos totales (netos de depreciación, agotamiento y amortización) y los pasivos totales de una empresa según aparezcan en la hoja de balance. Es sinónimo de valor neto en libros, valor neto y capital contable.

VALUADOR DE NEGOCIOS

Una persona quien por educación, entrenamiento y experiencia está calificada para hacer un avalúo de una empresa de negocios y/o de sus activos intangibles.

EMPRESA O NEGOCIO

Una organización comercial, industrial o de servicio que persigue una actividad económica.

AVALÚO DE EMPRESAS

El acto o proceso de llegar a una opinión o determinación del valor de una empresa de negocios o de algún interés inherente.

CAPITALIZACIÓN

1. La conversión de ingreso en valor.
2. La estructura de capital de una empresa de negocios.
3. El reconocimiento de un gasto como activo fijo y no como un gasto del periodo.

FACTOR DE CAPITALIZACIÓN

Cualquier múltiplo o divisor usado para convertir ingreso en valor.

TASA DE CAPITALIZACIÓN

Cualquier divisor (generalmente expresado como un porcentaje) que se usa para convertir ingreso en valor.

ESTRUCTURA DE CAPITAL

La composición del capital invertido.

FLUJO DE EFECTIVO

Ingreso neto más depreciación y otros cargos no en efectivo.

CONTROL

El poder para dirigir la administración y políticas de una empresa.

PREMIO POR CONTROL

El valor adicional inherente el interés en el control, en contraste con un interés minoritario, que refleja su poder de control.

DESCUENTO POR FALTA DE CONTROL

Una cantidad o porcentaje deducido de una participación prorrateada del valor de 100% de una participación de capital en un negocio, para reflejar la ausencia de alguno o todos los poderes de control.

TASA DE DESCUENTO

Una tasa de rendimiento usada para convertir a valor presente una suma monetaria, pagadera o por cobrar en el futuro.

VIDA ECONÓMICA

El periodo durante el cual la propiedad puede ser usada productivamente.

NEGOCIO

Ver **EMPRESA DE NEGOCIOS**.

PARTICIPACIÓN O CAPITAL

El interés del dueño en la propiedad después de la deducción de todos los pasivos.

VALOR COMERCIAL O VALOR JUSTO DE MERCADO

La cantidad por la que la propiedad cambiaría de manos entre un vendedor dispuesto y un comprador dispuesto cuando ninguno de los dos está actuando bajo presión y cuando ambos tienen un conocimiento razonable de los hechos relevantes.

(EMPRESA EN MARCHA)- Una empresa de negocios que está operando

VALOR DE EMPRESA EN MARCHA

1. El valor de una empresa, o un interés inherente, como empresa en marcha.
2. Elementos intangibles de valor en una empresa de negocios resultantes de factores tales como contar con un equipo de trabajo entrenado, una planta operacional, y las licencias, sistemas y procedimientos necesarios en orden.

PLUSVALÍA MERCANTIL O REPUTACIÓN COMERCIAL

Aquel activo intangible que se origina por el nombre, reputación, clientela, localidad, productos y factores similares que no han sido identificados y/o valuados por separado pero que generan beneficios económicos.

ENFOQUE DE INGRESOS

Una manera general de determinar una indicación de valor de un negocio, interés de propiedad en un negocio o valor, usando uno o más métodos en los que un valor es determinado al convertir los beneficios anticipados.

CAPITAL INVERTIDO

La suma de la deuda y el capital en una empresa sobre una base a largo plazo.

INTERÉS MAYORITARIO

Posición de propiedad mayor que el 50% de la participación con voto en una empresa.

CONTROL MAYORITARIO

El grado de control brindado por una posición mayoritaria.

ENFOQUE DE MERCADO

Una manera general de determinar una indicación de valor de un negocio, interés de propiedad en un negocio o valor usando uno o más métodos que comparan el negocio en cuestión con negocios similares, intereses de propiedad en negocios o valores que hayan sido vendidos.

DESCUENTO POR NEGOCIABILIDAD

Una cantidad o porcentaje deducido de un interés en capital para reflejar la falta de comerciabilidad.

DESCUENTO MINORITARIO

Un descuento por falta de control aplicable a un interés minoritario.

PARTICIPACIONES MINORITARIAS

Posición de propiedad menor que el 50% del interés con derecho a voto en una empresa.

ACTIVOS NETOS

Activos totales menos pasivos totales.

INGRESO NETO

Ingresos menos gastos, incluyendo impuestos.

TASA DE RENDIMIENTO

Una cantidad de ingreso realizada o esperada sobre una inversión, expresada como un porcentaje de esa inversión.

COSTO DE REPOSICIÓN NUEVO

El costo actual de un artículo similar nuevo con la utilidad equivalente más aproximada al artículo que está siendo valuado.

FECHA DE REPORTE

La fecha del reporte. Puede ser la misma o diferente a la FECHA DEL AVALÚO.

COSTO DE REPRODUCCIÓN NUEVO

El costo actual de un artículo nuevo idéntico.

REGLA PRÁCTICA

Una relación matemática entre un número de variables basado en la experiencia, observación, costumbre o una combinación de éstas, generalmente aplicable a una industria específica.

VALUACIÓN - Ver AVALÚO.

RAZÓN DE VALUACIÓN

Un factor por el que un valor o precio sirve como el numerador y los datos financieros, de operación o físicos sirven como el denominador.

CAPITAL DE TRABAJO

La cantidad por la cual los activos circulantes exceden a los pasivos circulantes.

GLOSARIO DE TÉRMINOS USADOS POR LAS NORMAS UNIFORMES PARA LA PRÁCTICA PROFESIONAL DE AVALÚOS

AVALÚO

(Nombre) el acto o proceso de estimar valor, un estimado de valor (adjetivo) relativo o perteneciente al acto de valuar y funciones relativas, o sea, práctica de avalúo, servicios de avalúo.

PRÁCTICA DE AVALÚO

El trabajo o servicios desempeñados por valuadores, definidos por tres términos en estas normas: avalúo, revisión, y consultoría.

Comentario: Estos tres términos son intencionalmente genéricos, y no son mutuamente excluyentes. Por ejemplo, un estimado de valor puede ser requerido como parte de una revisión o servicio de consultoría. El uso de otra nomenclatura por un valuator (por ejemplo, análisis, asesoría, evaluación, estudio, propuesta, valuación) no exime a un valuator de someterse a estas normas.

ACTIVOS DE UNA EMPRESA

Recursos tangibles e intangibles que emplea una empresa de negocios en sus operaciones.

EMPRESA O NEGOCIO

Una organización comercial, industrial o de servicios que persigue una actividad económica.

PATRIMONIO DE UNA EMPRESA

Los intereses, beneficios, y derechos inherentes a la propiedad de una empresa de negocios o parte de ella en cualquiera de sus formas (incluyendo pero no necesariamente limitado a acciones de capital, intereses en sociedad, cooperativas, propiedad única, opciones y certificados).

ANÁLISIS DE FLUJO DE EFECTIVO

Un estudio del movimiento anticipado de efectivo de entrada o salida de una inversión.

CLIENTE

Cualquiera de las partes para quien desempeña un servicio un valuator

CONSULTORÍA

El acto o proceso de brindar información, análisis de datos sobre bienes raíces, y recomendaciones o conclusiones sobre problemas diversos de bienes raíces, que no sean la estimación de valor.

ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD O VIALIDAD

Un estudio de la relación costo-beneficio de una empresa económica.

PROPIEDAD INTANGIBLE (ACTIVOS INTANGIBLES)

Activos no físicos, incluyendo pero no limitado a franquicias, marcas registradas, patentes, derechos de autoría, plusvalía acciones de dividendo no fijo, derechos minerales, valores, y contratos, en comparación con activos físicos como instalaciones y equipo.

ANÁLISIS DE INVERSIÓN

Un estudio que refleja la relación entre precio de adquisición y beneficios futuros anticipados de una inversión en bienes raíces.

ANÁLISIS DE MERCADO

Un estudio de las condiciones del mercado de bienes raíces para un tipo específico de propiedad.

VALOR DE MERCADO

El valor de mercado es el interés principal de la mayoría de los trabajos de avalúo de bienes raíces. Se han desarrollado y depurado definiciones del valor de mercado tanto económicas como legales. Una definición económica actual aceptada por las agencias que regulan las instituciones financieras federales en los Estados Unidos de América es:

El precio más probable que se obtendría por una propiedad en un mercado abierto y competitivo, bajo todas las condiciones necesarias para una venta justa, actuando el vendedor y el comprador, cada uno, en forma prudente y enterada, y asumiendo que el precio no es afectado por un estímulo indebido. Implícita en esta definición está la consumación de una venta en una fecha especificada y el traspaso del título del vendedor al comprador bajo las condiciones allí asentadas:

1. El comprador y el vendedor tienen una motivación típica.
2. Ambas partes están bien informadas o bien aconsejadas, y actúan según lo que ellas consideran el mejor de sus intereses.
3. Se contempla un tiempo razonable para exposición en el mercado abierto.
4. El pago se hace en condiciones de efectivo en dólares de Estados Unidos o en condiciones de arreglos financieros equiparables; y
5. El precio representa la prestación normal por la propiedad vendida sin gravamen de algún financiamiento especial o creativo, ni concesiones de venta concedidas por cualquiera asociado con la venta.

Es apropiado sustituir los dólares de Estados Unidos de la cuarta condición por otra moneda cuando se trata de otros países o en reportes dirigidos a clientes de otros países.

Las personas que llevan a cabo servicios de avalúo que puedan estar sujetos a litigio deben prevenirse de buscar la definición legal exacta de valor de mercado en la jurisdicción en que se prestan los servicios.

AVALÚO MASIVO

El proceso de valorar un universo de propiedades en una fecha dada, utilizando metodología estándar, empleando datos comunes, y permitiendo la comprobación estadística.

MODELO DE AVALÚO MASIVO

Una expresión matemática de cómo interactúan en un mercado los factores de oferta y demanda.

PROPIEDAD PERSONAL

Objetos muebles y tangibles identificables que el público en general considera como "personales", o sea, mobiliario, obras de arte, antigüedades, gemas y joyería, artículos de colección, maquinaria y equipo, toda propiedad que no se clasifique como bienes raíces.

BIENES RAÍCES

Una sección o parte identificada de un terreno, incluyendo mejoras, si las hay.

PROPIEDAD DE INMUEBLES (PROPIEDADES RAÍCES)

Comentario: En algunas jurisdicciones, los términos bienes raíces e inmuebles tienen el mismo significado legal. Las definiciones por separado reconocen la tradicional distinción entre los dos conceptos en la teoría de avalúos.

INFORME

Cualquiera comunicación escrita u oral, de un avalúo, revisión, o servicio de consultoría; el documento que se transmite al cliente al completar un trabajo.

Comentario: La mayoría de los reportes son escritos y la mayoría de los clientes solicitan reportes escritos. Se incluyen los lineamientos para reportes orales (Ver Regla 2.4 de las Normas) y las restricciones (ver Disposición Ética: Mantenimiento de Registro), para cubrir testimonio en la corte y otras comunicaciones orales de un servicio de avalúo, revisión o consultoría.

REVISIÓN

El acto o proceso de estudiar en forma crítica un reporte preparado por algún otro.

Planilla de homogeneización

DEPARTAMENTOS EN CONDOMINIO

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Planilla de antecedentes

| Ubicación/Fuente | Superficie | V.U.M. | MEDIDAS | USUELO | VECINDAD | SMUNICIP | CONTAM | PAISAJE | F. Ajuste | F. Fecha | F. Result. | V.U. Result. |
|--|------------|------------------|---------|--------|----------|----------|--------|---------|-----------|----------|------------|--------------|
| 2a mano 19/ago/94 COAPA 2 REC. NUEVO | 62 | 170.000 | 2.00 | 1.00 | 1.10 | 1.50 | 2.00 | 1.00 | 1.43 | 1.00 | 1.43 | 243,666.67 |
| 2a mano 19/ago/94 COLINAS SUR 3 REC. Y GARAGE | 60 | 140.000 | 0.50 | 1.00 | 1.00 | 1.30 | 1.00 | 1.00 | 0.97 | 1.00 | 0.97 | 135,333.33 |
| 2a mano 19/ago/94 COLINAS SUR 2 REC GARAGE | 60 | 2,916 174,960 | 1.20 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.10 | 1.05 | 1.00 | 1.05 | 183,708.00 |
| 2a mano 19/ago/94 COLINAS SUR 3 REC GARAGE | 80 | 2,875 230,000 | 0.40 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.90 | 0.88 | 1.00 | 0.88 | 203,166.67 |
| 2a mano 19/ago/94 COLINAS SUR 2 REC Y ALC | 55 | 160.000 | 1.20 | 1.00 | 1.00 | 0.80 | 1.00 | 0.90 | 0.98 | 1.00 | 0.98 | 157,333.33 |
| 2a mano 4/oct/94 MINCOAC 2 REC | 52 | 170.000 | 0.60 | 1.00 | 1.00 | 1.10 | 1.00 | 1.10 | 0.97 | 1.00 | 0.97 | 164,333.33 |
| 2a mano 4/oct/94 OLIVAR CONDE 2 REC | 54 | 75.000 | 1.20 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.80 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 75,000.00 |
| 2a mano 4/oct/94 PORTALES 2 REC | 58 | 180.000 | 1.20 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.80 | 1.02 | 1.00 | 1.02 | 183,000.00 |

VALOR UNITARIO FINAL

168,192.67

En el Factor de Homogeneización, se han considerado los siguientes patrones de comparación
 Localización, Servicios Municipales, Cercanía a Transportes públicos,
 Calidad de vecindario, Uso del Suelo, Vistas valorizantes.
 Contaminación Ambiental, Equipamiento Urbano (Mercados, Escuelas, Hospitales, etc.)

Planilla de homogeneización

HABITACIONAL 2a

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Planilla de antecedentes

| Ubicación/Fuente | Superficie | V.U.M. | MEDIDAS | U.SUELO | VECINDAD | S/MUNICIP | CONTAM | PAISAJE | F. Ajuste | F. Fecha | F. Result. | V.U. Result. |
|--|------------|-------------------------|---------|---------|----------|-----------|--------|---------|-----------|----------|------------|--------------|
| COAPA 2a MANO 15 JUL | 775.00 | dependiente 1,400.00 | 2.00 | 1.00 | 1.10 | 1.50 | 2.00 | 1.00 | 1.43 | 1.00 | 1.43 | 2,006.67 |
| ARBOLEDAS 2a MANO 15 JUL | 230.00 | 652.00 | 0.50 | 1.00 | 1.00 | 1.30 | 1.00 | 1.00 | 0.97 | 1.00 | 0.97 | 630.27 |
| COLINAS DEL SUR 2a MANO JUL 15 | 285.00 | 1,035.00 | 1.20 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.10 | 1.05 | 1.00 | 1.05 | 1,086.75 |
| SAN PEDRO DE LOS PINOS UNIV 15 JUN 94 | 120.00 | 1,250.00 | 0.40 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.90 | 0.88 | 1.00 | 0.88 | 1,104.17 |
| ECHEGARAY 2a MANO 15 JUL | 265.00 | 1,130.00 | 1.20 | 1.00 | 1.00 | 0.80 | 1.00 | 0.90 | 0.98 | 1.00 | 0.98 | 1,111.17 |
| LOMAS TARANGO UNIV 15 JUN 94 | 180.00 | 1,000.00 | 0.60 | 1.00 | 1.00 | 1.10 | 1.00 | 1.10 | 0.97 | 1.00 | 0.97 | 966.67 |
| SAN JERÓNIMO LIDICE UNIV 15 JUN 94 | 693.00 | 1,370.00 | 1.20 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.80 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1,370.00 |
| BOSQUES HERRADURA 2a MANO 15 JUL | 445.00 | 1,000.00 | 1.20 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.80 | 1.02 | 1.00 | 1.02 | 1,016.67 |

VALOR UNITARIO FINAL

1,161.54

En el Factor de Homogeneización, se han considerado los siguientes patrones de comparación
 Localización, Servicios Municipales, Cercanía a Transportes públicos,
 Calidad de vecindario, Uso del Suelo, Vistas valorizantes.
 Contaminación Ambiental, Equipamiento Urbano (Mercados, Escuelas, Hospitales, etc.)

ANEXO 12

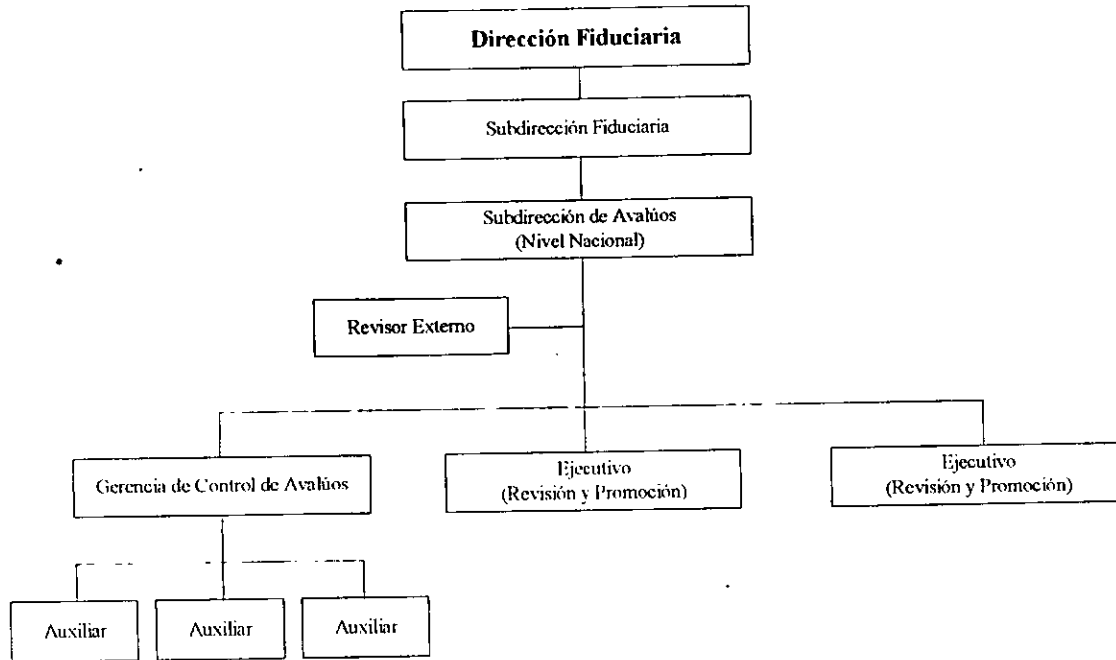
POLIZA DIVISIÓN FIDUCIARIO

| | | | | | |
|------------------|-------------------------------|-------------|---------------|---|---------------|
| FECHA MOVIMIENTO | CLAVE DE SECCIÓN 09 | FECHA VALOR | NUM. CONTRATO | HD <input type="checkbox"/> MAND. <input type="checkbox"/> OTROS <input checked="" type="checkbox"/> | NUM. AUXILIAR |
|------------------|-------------------------------|-------------|---------------|---|---------------|

| CUENTAS E IMPORTES DE CARGO | | | | CUENTAS E IMPORTES DE ABONO | | | |
|-----------------------------|--------------------------------|---------|-----|-----------------------------|----------------------------------|---------|------------------|
| 1 | CUENTA DE BANCO | IMPORTE | RED | 2 | CUENTA DE BANCO 520411 | IMPORTE | RED 73 |
| | REDACCIÓN | | | | REDACCIÓN | | |
| 3 | CUENTA DE CUENTE | IMPORTE | RED | 4 | CUENTA DE CUENTE | IMPORTE | RED |
| | REDACCIÓN | | | | REDACCIÓN | | |
| 5 | CUENTA DE CUENTE | IMPORTE | RED | 6 | CUENTA DE CUENTE | IMPORTE | RED |
| | REDACCIÓN | | | | REDACCIÓN | | |
| 7 | CUENTA DE BANCO | IMPORTE | RED | 8 | CUENTA DE BANCO 2315 | IMPORTE | RED 85 |
| | REDACCIÓN | | | | REDACCIÓN | | |
| 9 | CUENTA DE BANCO 6319 | IMPORTE | RED | 10 | CUENTA DE BANCO 6619 | IMPORTE | RED |
| | REDACCIÓN F - 1 | | | | REDACCIÓN F - 1 | | |

| | | | | | |
|-----------------|----------|---------------|-----------------|----------|---------------|
| NUM. DE EMISORA | UNIDADES | VALOR NOMINAL | NUM. DE EMISORA | UNIDADES | VALOR NOMINAL |
| ELABORÓ | | | REVISÓ | | CAPTURÓ |

ANEXO 13



ANEXO 14

1. ANTECEDENTES Y OBJETIVO

Actualmente existe en *El Banco* un sistema que controla todas las operaciones fiduciarias de la Institución, este sistema no satisface con los requerimientos que el Banco está demandando, por lo que se desea construir un nuevo sistema que cumpla con todos los requerimientos que la Dirección de Fiduciario requiere para su óptima operación.

Las características principales que tiene el sistema que actualmente opera son los siguientes:

- El sistema fue desarrollado por la empresa denominada "Informática Integrada, S.A. de C.V." y el Hardware donde se ejecuta es un PS/2 desde el modelo 30 al 80 con sistema operativo "*Thoroughbred Operating System*", ya sea en ambiente local o en ambiente de Red. Cada PS2 debe tener un dispositivo de seguridad por Hardware. El sistema está construido con un lenguaje de programación denominado *Bussiness Basic*. Para migrar este sistema a sistemas mayores se requiere una considerable actualización del sistema operativo.
- Se manejan aproximadamente 2,500 Contratos.
- Aproximadamente 10 de 23 plazas operan el sistema.
- No cumple con los estándares de la Institución.
- No es MultiPlaza.
- La consolidación es vía fax o envío de documentos.
- Es 90% Batch.
- El proceso de la actualización principal tiene una duración de cerca de 3 horas.
- Es usado el 80% del sistema.

- Existen módulos que no se utilizan. Ejemplo: Pagos, Redención de Cetes y Licitaciones S.H.C.P.
- Debido a que el módulo "Translativo de Dominio" no fue desarrollado adecuadamente, este módulo se decidió construirlo con programación propia de la Institución.
- El módulo de Avalúos no cumple con las necesidades actuales.
- No existe relación alguna con otros Sistemas de la Institución.
- La mayoría de los reportes no se pueden visualizar en pantalla por lo que se tienen que imprimir.
- BITAL posee los programas Fuente, los cuales son modificados constantemente.
- Existe una dependencia informática del proveedor y del usuario para el óptimo funcionamiento del sistema.
- A nivel macro el sistema actual consta de los siguientes módulos:

- | | | |
|------------------------------------|-----------------------------|---------------------------|
| 1. Consultas | 2. Contabilidad Interna | 3. Información a Clientes |
| 4. Contabilidad Mensual y Eventual | 5. Información Gerencial | 6. Monitor de Comisiones |
| 7. Agenda de Eventos | 8. Procesos Especiales | 9. Balance Anual |
| 10. Compactación de Impresión | 11. Contrato con Adherentes | 12. Pagos |
| 13. Fondo de Ahorro | 14. Cheques de Caja | 15. Infonavit Cuotas 1% |
| 16. Infonavit Construcción | 17. Redención de Cetes | 18. Avalúos |
| 19. Contabilidad Departamental | 20. Traslato de Dominio | 21. Licitaciones S.H.C.P. |

El objetivo de la presente propuesta es mostrar cuáles serían los pasos a realizar para satisfacer las necesidades actuales de **El Banco** a el desarrollo de un nuevo sistema de FIDUCIARIO y definir cuál sería la participación por parte de Tecnología Actual en Software (T.A.S.) en el desarrollo de este proyecto.

2. DESARROLLO DEL PROYECTO

Nuestra Empresa tiene la experiencia de haber desarrollado un Sistema Fiduciario en otra Institución Bancaria, por lo que estamos en posibilidad de aplicar este conocimiento de la aplicación en este proyecto y obviamente NO de la información confidencial de la otra institución financiera. Debido a esta experiencia, tenemos la capacidad de dimensionar cuáles serían las principales actividades que el sistema debe de contemplar y cuáles serían sus tiempos estimados de terminación.

Las Fases que el sistema tendría las detallamos a continuación:

2.1 PRIMERA FASE (*Análisis y Diseño*)

En relación a esta Primera Fase del Proyecto, será necesario realizar en un periodo no mayor a 4 meses las siguientes actividades:

- 2.1.1 Planeación del Proyecto (Participantes, Responsabilidades, Actividades, Fechas, etc.)
- 2.1.2 Levantamiento de Información
- 2.1.3 Análisis de la información recopilada
- 2.1.4 Definición de Políticas y Procedimientos
- 2.1.5 Selección del Hardware y Software que utilizará el Sistema
- 2.1.6 Diseño de la Base de Datos
- 2.1.7 Diseño completo del Sistema
- 2.1.8 Documentación base para la siguiente Fase del Proyecto

2.2 SEGUNDA FASE (*Construcción*)

En relación a esta Segunda Fase del Proyecto, será necesario realizar en un periodo no mayor a 6 meses las siguientes actividades:

- 2.2.1 Construcción de la Base de Datos
- 2.2.2 Construcción de la Programación

2.2.3 Pruebas y Depuración de cada módulo construido

2.2.4 Documentación

2.3 TERCERA FASE (*Integración*)

En relación a esta Tercera Fase del Proyecto, será necesario realizar en un periodo no mayor a 2 meses las siguientes actividades:

2.3.1 Carga de la información del sistema actual al nuevo

2.3.2 Pruebas integrales del sistema

2.3.3 Corrección de posibles fallas

2.3.4 Aprobación del sistema

2.3.5 Capacitación al usuario y a informática

2.3.6 Entrega de documentación

2.3.7 Seguimiento y posible Mantenimiento del Sistema

3. TIEMPOS Y COSTOS

A continuación se especifican cuáles serían los Tiempos y Costos de cada uno de nuestros Recursos que participarían en el proyecto. Estos Tiempos y Costos se han dividido de acuerdo a las 3 fases mencionadas para la óptima construcción del sistema.

| Recursos, Tiempos y Costos de la Primera Fase | | | | | |
|--|---------------|--------------|--------------------|------------------------------------|---------------------------|
| ESPECIALISTA | Número | Meses | Total Horas | Cuota por Hora en USA Dlls. | Total en USA Dlls. |
| Líder de Proyecto | 1 | 4 | 640 | 40 | 27,600.00 |
| Analista de Sistemas | 3 | 4 | 1,920 | 30 | 57,600.00 |
| Total | | | | | 87,200.00 |
| -15% de descuento | | | | | 12,480.00 |
| Total Primera Fase | | | | | 70,720.00 |
| Recursos, Tiempos y Costos de la Segunda Fase | | | | | |
| ESPECIALISTA | Número | Meses | Total Horas | Cuota por Hora en USA Dlls. | Total en USA Dlls. |
| Líder de Proyecto | 1 | 6 | 960 | 40 | 38,400.00 |
| Programador Sr. | 5 | 6 | 4,800 | 35 | 168,000.00 |
| Programador Medio | 5 | 6 | 4,800 | 30 | 144,000.00 |
| Total | | | | | 350,400.00 |
| -30% de descuento | | | | | 105,120.00 |
| Total Primera Fase | | | | | 245,280.00 |
| Recursos, Tiempos y Costos de la Tercera Fase | | | | | |
| ESPECIALISTA | Número | Meses | Total Horas | Cuota por Hora en USA Dlls. | Total en USA Dlls. |
| Líder de Proyecto | 1 | 2 | 320 | 40 | 12,800.00 |
| Analista de Sistemas | 1 | 2 | 320 | 30 | 9,600.00 |
| Programador Jr. | 2 | 2 | 640 | 30 | 19,200.00 |
| Total | | | | | 41,600.00 |
| -20% de descuento | | | | | 8,320.00 |
| Total Primera Fase | | | | | 33,280.00 |

Importe estimado total del Proyecto: 475,200.00 USA Dlls.

Descuento total: 125,920.00 USA Dlls.

Importe neto estimado: 349,280.00 USA Dlls.

NOTA: Los Recursos, Tiempos y Costos de la Primera Fase se han calculado con suficiente precisión, sin embargo, los correspondientes a las siguientes fases requieren de una revisión y ajustes probables, que no pueden conocerse hasta la terminación de la Primera Fase. Los hemos calculado en base a experiencias anteriores y con sistemas similares, pero deberán tomarse meramente como valores estimados.

Estamos a su entera disponibilidad, a efecto de revisar conjuntamente esta propuesta de servicios, o bien modificarla en aquellos puntos que ustedes consideren pertinentes, hasta lograr su total satisfacción.

ATENTAMENTE

Lic. Fernando Toledo Espejel
Director General

ANEXO 15

| Tabla: CRET-COM-EJE | | | | | | | |
|---|-------|-----------------------|------|---|------------------|-------|--|
| Objetivo: Almacenar las Comisiones por Ejecutivo | | | | | | | |
| Nombre Corto: COE | | Identificador: | | | Longitud: | | |
| Descripción: | | | | | | | |
| # | Nivel | Campo | Tipo | I | CA/DI | Llave | Descripción |
| 1 | 01 | CREDX-COM-EJE | | | | K | |
| 2 | 02 | GPO-COM-EJE | | | | | |
| 3 | 03 | NUM-PRODUCTO | U | Z | 5 | | Número de Producto |
| 4 | 03 | NUM-FOLIO | U | Z | 6 | | Número de Folio |
| 5 | 03 | COD-EJE | X | | 8 | | Clave del Ejecutivo que originó solicitud |
| 6 | 02 | NUM-POR-COM | U | Z | 3.2 | | Porcentaje de Comisión |
| 7 | 02 | IMP-COMISIÓN | N | P | 15.2 | | Importe de la Comisión |
| 9 | 02 | STA-COM-EJE | U | Z | 2 | | Status de la Comisión 1 - No Pagada 2 - Pagada |
| 10 | 02 | FECH-APLICA | | | | | |
| 12 | 03 | ANIO-APLICA | U | Z | 4 | | Año en que se Aplicó Pago al Ejecutivo |
| 13 | 03 | MES-APLICA | U | Z | 2 | | Año en que se Aplicó Pago al Ejecutivo |
| 14 | 03 | DÍA-APLICA | U | Z | 2 | | Año en que se Aplicó Pago al Ejecutivo |

Llaves: CREEK1-COM-EJE

Nombre Corto: COEK1

Identificador

Longitud

2 02 GPO-COM-EJE
 3 03 NUM-PRODUCTO
 4 03 NUM-FOLIO
 5 03 COD-EJE

Tabla: CRET-CON-INS

Objetivo: Almacenar Condiciones para Instrumentos de Avalúo

Nombre Corto: COI

Identificador:

Longitud:

Descripción:

| # | Nivel | Campo | Tipo | I | CA/DI | Llave | Descripción |
|----|-------|-----------------|------|---|-------|-------|--|
| 1 | 01 | CREDX.COM-EJE | | | | K | |
| 2 | 02 | GPO-COM-INS | | | | | |
| 3 | 03 | NUM-PRODUCTO | U | Z | 5 | | Número de Producto |
| 4 | 03 | NUM-INSTRUMENTO | U | Z | 3 | | Número de Instrumento |
| 5 | 03 | COD-PAÍS | U | Z | 3 | | Código de País (Tabla 80) |
| 6 | 03 | COD-EMPRESA | U | Z | 2 | | Código de la Empresa del Grupo (Tabla 81) |
| 7 | 03 | NUM-REGIÓN | U | Z | 2 | | Número de Región |
| 8 | 03 | NUM-PLAZA | U | Z | 2 | | Número de Plaza |
| 9 | 03 | NUM-DISTRITO | U | Z | 2 | | Número de Distrito |
| 10 | 02 | NUM-SUCURSAL | U | Z | 4 | | Número de Sucursal |
| 11 | 02 | NUM-IVA-PRE | U | Z | 3.2 | | Porcentaje de I.V.A. para Precio de Avalúo |
| 12 | 02 | NUM-PRE-MILLAR | U | Z | 2 | | Precio al Millar del Avalúo |
| 13 | 02 | IMP-BASE-FIJO | N | P | 15.2 | | Importe Fijo del Precio del Avalúo |
| 14 | 02 | NUM-IVA-COMI | U | Z | 3.2 | | Porcentaje de IVA para Comisión Perito |
| 15 | 02 | NUM-POR-COMI | U | Z | 3.2 | | Porcentaje de Comisión |
| 16 | 02 | IMP-COMI-FIJO | N | P | 15.2 | | Importe de Comisión Fijo |
| | | COD-FACTURA | X | | 1 | | Código para Emisión de Factura S - Sí se Emite N - No se Emite |
| 17 | 02 | NUM-PENA-DÍA | U | Z | 3.2 | | Porcentaje de Penalización Diario |
| 18 | 02 | STA-CON-INS | U | Z | 1 | | Status de la Condición 1 - Activo 2 - Inactivo |
| 19 | 02 | FEC-ALTA | | | | | |
| 20 | 03 | AÑO-ALTA | U | Z | 4 | | Año de Alta |
| 21 | 03 | MES-ALTA | U | Z | 2 | | Mes de Alta |
| 22 | 03 | DÍA-ALTA | U | Z | 2 | | Día de Alta |
| 23 | 02 | FEC-ULT-MOD | | | | | |
| 24 | 03 | ANIO-ULT-MOD | U | Z | 4 | | Año de Última Modificación |
| 25 | 03 | MES-ULT-MOD | U | Z | 2 | | Mes de Última Modificación |
| 26 | 03 | DÍA-ULT-MOD | U | Z | 2 | | Día de Última Modificación |
| 27 | 02 | COD-USER | X | | 8 | | Código de Usuario |

Llaves: CREEK1-COM-EJE

Nombre Corto: COIK1

Identificador

Longitud

| | | |
|----|----|-----------------|
| 2 | 02 | GPO-CON-INS |
| 3 | 03 | NUM-PRODUCTO |
| 4 | 03 | NUM-INSTRUMENTO |
| 5 | 03 | COD-PAÍS |
| 6 | 03 | NUM-EMPRESA |
| 7 | 03 | NUM-REGIÓN |
| 8 | 03 | NUM-PLAZA |
| 9 | 03 | NUM-DISTRITO |
| 10 | 03 | NUM-SUCURSAL |

Tabla: CRET-MOVTOS

Objetivo: Almacenar los Movimientos Diarios

Nombre Corto: MVT

Identificador:

Longitud:

Descripción:

| # | Nivel | Campo | Tipo | I | CA/DI | Llave | Descripción |
|----|-------|---------------|------|---|-------|-------|--|
| 1 | 01 | CREDX-MOVTOS | | | | K | |
| 2 | 02 | GPO-MOVTOS | | | | | |
| 3 | 03 | NUM-PRODUCTO | U | Z | 5 | | Número de Producto |
| 4 | 03 | NUM-FOLIO | U | Z | 6 | | Número de Folio |
| 5 | 03 | COD-MVTO | U | Z | 5 | | Código de Movimiento (Tabla 88) |
| 6 | 03 | COD-TIPOMOV | U | Z | 1 | | Código de Tipo de Movimiento 0 - Cargo 1 - Abono |
| 7 | 03 | NUM-CSC-MOV | U | Z | 2 | | Consecutivo del Movimiento |
| 8 | 02 | MON-MOVTO | N | P | 15.2 | | Monto del Movimiento |
| 9 | 02 | MON-IVA | N | P | 15.2 | | Monto de IVA |
| 10 | 02 | COD-TIPO-MON | U | Z | 2 | | Código de Moneda (Tabla) |
| 11 | 02 | COD-PAGO | U | Z | 2 | | Código de Pago (Tabla 89) |
| 12 | 02 | COD-TIPO-PAGO | X | | 1 | | Código del Tipo de Pago 1 - Parcial 2 - Total |
| 13 | 02 | COD-TIP-MON | U | Z | 2 | | Código de Tipo de Moneda (Tabla 75) |
| 14 | 02 | FEC-ALTA | | | | | |
| 15 | 03 | ANIO-ALTA | U | Z | 4 | | Año de Alta del Movimiento |
| 16 | 03 | MES-ALTA | U | Z | 2 | | Mes de Alta del Movimiento |
| 17 | 03 | DÍA-ALTA | U | Z | 2 | | Día de Alta del Movimiento |
| 18 | 02 | FEC-OPERA | | | | | |
| 19 | 03 | ANIO-OPERA | U | Z | 4 | | Año en que Entra en Operación Contablemente |
| 20 | 03 | MES-OPERA | U | Z | 2 | | Mes en que Entra en Operación Contablemente |
| 21 | 03 | DÍA-OPERA | U | Z | 2 | | Día en que Entra en Operación Contablemente |
| 22 | 02 | COD-USER | X | | 8 | | Usuario que Realizó Afectación |

Llaves: CREEK1-MOVTOS

Nombre Corto: MVTK1

Identificador

Longitud

2 02 GPO-MOVTOS
 3 03 NUM-PRODUCTO
 4 03 NUM-FOLIO
 5 03 COD-MOVTO
 5 03 COD-TIPOMOV
 6 03 NUM-CSC-MOV

Tabla: CRET-PROV-COM

Objetivo: Almacena Comisiones por Producto de los Peritos

Nombre Corto: PRO

Identificador:

Longitud:

Descripción:

| # | Nivel | Campo | Tipo | I | CA/DI | Llave | Descripción |
|----|-------|-----------------|------|---|-------|-------|---|
| 1 | 01 | CRTTX-PROV-COM | | | | K | |
| 2 | 02 | GPO-PROV-COM | | | | | |
| 3 | 03 | NUM-PRODUCTO | U | Z | 5 | | Número del Producto |
| 4 | 03 | NUM-INSTRUMENTO | U | Z | 3 | | Número de Instrumento |
| 5 | 03 | NUM-PROVEEDOR | U | Z | 5 | | Número de Proveedor |
| 6 | 02 | NUM-POR-COMI | U | Z | 3.2 | | Porcentaje de Comisión por Producto |
| 7 | 02 | IMP-POR-COMI | N | P | 15.2 | | Cuota de Comisión Fija |
| 8 | 02 | STA-PROV-COM | U | Z | 1 | | Status 1 1 - Activo 2 - Inactivo |
| 9 | 02 | FEC-ALTA | | | | | |
| 10 | 03 | ANIO-ALTA | U | Z | 4 | | Año de Alta |
| 11 | 03 | MES-ALTA | U | Z | 2 | | Mes de Alta |
| 12 | 03 | DÍA-ALTA | U | Z | 2 | | Día de Alta |
| 13 | 02 | FEC-ULT-MOD | | | | | |
| 14 | 03 | ANIO-ULT-MOD | U | Z | 4 | | Año de Última Modificación |
| 15 | 03 | MES-ULT-MOD | U | | | | |
| 5 | 02 | NUM-TAR-INF | U | Z | 5 | | Valor Inferior del Rango |
| 6 | 02 | NUM-TAR-SUP | U | Z | 5 | | Valor Superior del Rango |
| 7 | 02 | NUM-CAN-MILLAR | U | Z | 3.2 | | Valor al Millar para Evaluar |
| 8 | 02 | NUM-BASE-FIJO | N | P | 15.2 | | Importe Base Fijo |
| 9 | 02 | NUM-COM-MIN | N | P | 15.2 | | Importe de Comisión Fijo |
| 10 | 02 | STA-TARIFA | U | Z | 1 | | Status del Rango de la Tarifa 1 - Activo 2 - Inactivo |
| 11 | 02 | FEC-ACTUAL | | | | | |
| 12 | 03 | ANIO-ACTUAL | U | Z | 4 | | Año de Actualización de la Tarifa |
| 13 | 03 | MES-ACTUAL | U | Z | 2 | | Mes de Actualización de la Tarifa |
| 14 | 03 | DÍA-ACTUAL | U | Z | 2 | | Día de Actualización de la Tarifa |
| 15 | 02 | COD-USER | X | | 8 | | Código de Usuario que Actualizó |

Llaves: CREEK1-MOVOTOS

Nombre Corto: MVTK1

Identificador

Longitud

- 2 02 GPO-SOL-AVAL
- 3 03 NUM-PRODUCTO
- 4 03 NUM-INSTRUMENTO
- 5 03 NUM-PROVEEDOR

Tabla: CRET-PROV-COM

Objetivo: Almacenar Solicitudes para Avalúo

Nombre Corto: SOA

Identificador:

Longitud:

Descripción:

| # | Nivel | Campo | Tipo | I | CA/DI | Llave | Descripción |
|----|-------|-----------------|------|---|-------|-------|--|
| 1 | 01 | CREDX-SOL-AVAL | | | | K | |
| 2 | 02 | GPO-SOL-AVAL | | | | | |
| 3 | 03 | NUM-PRODUCTO | U | Z | 5 | | Número del Producto |
| 4 | 03 | NUM-FOLIO | U | Z | 6 | | Número de Folio |
| 5 | 02 | COD-PAÍS | U | Z | 3 | | Código de País (Tabla 80) |
| 6 | 02 | NUM-EMPRESA | U | Z | 2 | | Código de Empresa (Tabla 81) |
| 7 | 02 | NUM-REGION | U | Z | 2 | | Número de Región |
| 8 | 02 | NUM-PLAZA | U | Z | 2 | | Número de Plaza |
| 9 | 02 | NUM-DISTRITO | U | Z | 2 | | Número de Distrito |
| 10 | 02 | NUM-SUCURSAL | U | Z | 4 | | Número de Sucursal |
| 11 | 02 | NUM-INSTRUMENTO | U | Z | 3 | | Número de Instrumento |
| 12 | 02 | NUM-CLIENTE | U | Z | 15 | | Número de Cliente |
| 13 | 02 | COD-EMPLEADO | X | | 8 | | Reg. del Empleado si Avalúo es para Empleado |
| 14 | 02 | COD-IVA | X | | 1 | | Requiere de IVA desglosado S - Si N - No |
| 15 | 02 | COD-AVALÚO | U | Z | 2 | | Código de Avalúo a Realizarse (Tabla 72) |
| 16 | 02 | DES-VISITA | X | | 50 | | Nombre de la Persona a Visitar |
| 17 | 02 | NUM-TEL-VISITA | X | | 14 | | Teléfono de Persona a Visitar |
| 18 | 02 | NUM-TEL-VISIT2 | X | | 14 | | Teléfono de Persona a Visitar |
| 19 | 02 | HORA-VISITA1 | X | | 8 | | Horario de Visita (De las Hras.) |
| 20 | 02 | HORA-VISITA2 | X | | 8 | | Horario de Visita (A las Hras.) |
| 21 | 02 | COD-BIEN | X | | 25 | | Código del Bien (Tabla 73) |
| 22 | 02 | VAL-COMER | N | P | 15.2 | | Valor Comercial del Bien Evaluado |
| 23 | 02 | IMP-AVALÚO | N | P | 15.2 | | Importe del Avalúo |
| 24 | 02 | IMP-CORREGIDO | N | P | 15.2 | | Importe Corregido del Avalúo |
| 25 | 02 | COD-TIPO-MON | U | Z | 2 | | Código del Tipo de Moneda (Tabla 75) |
| 26 | 02 | COD-PROMOCIÓN | U | Z | 1 | | Código de Promoción Realizada 1 - Banco 2 - Perito |
| 27 | 02 | COD-PERITO | U | Z | 5 | | Promoción Perito |
| 28 | 02 | COD-CATATRO | X | | 20 | | Código Catastral de Inmueble |
| 29 | 02 | STA-REC-DOC | U | Z | 2 | | Status del Recibo de Documentación |

| # | Nivel | Campo | Tipo | I | CA/DI | Llave | Descripción |
|----|-------|--------------|------|---|-------|-------|--|
| 30 | 02 | STA-AVALÚO | U | Z | 2 | | Status del Avalúo 1 - Captura de Solicitud 2 - Recepción de Documentos 3 - Tramitación 4 - Facturación de Avalúo 5 - Entrega a Cliente del Servicio 6 - Corrección al Avalúo |
| 31 | 02 | NUM-ETAPA | U | Z | 3 | | Número de Etapa |
| 32 | 02 | FEC-ALTA | | | | | |
| 33 | 03 | NIO-ALTA | U | Z | 4 | | Año de Alta |
| 34 | 03 | MES-ALTA | U | Z | 2 | | Mes Altas |
| 35 | 03 | DÍA-ALTA | U | Z | 2 | | Día de Alta |
| 36 | 02 | FEC-ULT-MOD | | | | | |
| 37 | 03 | ANIO-ULT-MOD | U | Z | 4 | | Año de Última Modificación |
| 38 | 03 | MES-ULT-MOD | U | Z | 2 | | Mes de Última Modificación |
| 39 | 03 | DÍA-ULT-MOD | U | Z | 2 | | Día de Última Modificación |
| 40 | 02 | HORA-CAPTURA | X | | 8 | | Hora de Captura de la Solicitud |
| 41 | 02 | NUM-FOL-FAC | U | Z | 8 | | Folio de Factura del Avalúo |
| 42 | 02 | COD-USER | X | | 8 | | Ejecutivo que originó la Solicitud |

Llaves: CREEK1-MOVTOS

Nombre Corto: MVTK1

Identificador

Longitud

2 02 GPO-SOL-AVAL
3 03 NUM-PRODUCTO
4 03 NUM-FOLIO

Llaves: CREEK1-MOVTOS

Nombre Corto: MVTK1

Identificador

Longitud

5 03 NUM-PAÍS
6 03 NUM-EMPRESA
3 03 NUM-PRODUCTO
11 03 NUM-INSTRUMENTO
7 03 NUM-REGIÓN
8 03 NUM-PLAZA
9 03 NUM-DISTRITO
10 03 NUM-SUCURSAL
35 03 COD-USER

| Tabla: CRET-TARIFA | | | | | | | |
|---|-------|-----------------------|------|---|------------------|-------|---|
| Objetivo: Almacenar las Tarifas para Cálculo de Honorarios | | | | | | | |
| Nombre Corto: TRF | | Identificador: | | | Longitud: | | |
| Descripción: | | | | | | | |
| # | Nivel | Campo | Tipo | I | CA/DI | Llave | Descripción |
| 1 | 01 | CREDX-TARIFA | | | | K | |
| 2 | 02 | GPO-TARIFA | | | | | |
| 3 | 03 | COD-BIEN | U | Z | 2 | | Código del Bien (Tabla 73) |
| 4 | 03 | NUM-REGIÓN | U | Z | 2 | | Número de Región |
| 5 | 03 | NUM-PLAZA | U | Z | 2 | | Número de Plaza |
| 6 | 03 | NUM-DISTRITO | U | Z | 2 | | Número de Distrito |
| 7 | 03 | NUM-SUCURSAL | U | Z | 2 | | Número de Sucursal |
| 8 | 03 | NUM-CSC | U | Z | 2 | | Consecutivo del Rango |
| 9 | 02 | NUM-TAR-INF | U | Z | 5 | | Valor Inferior del Rango |
| 10 | 02 | NUM-TAR-SUP | U | Z | 5 | | Valor Superior del Rango |
| 11 | 02 | NUM-CAN-MILLAR | U | Z | 3.2 | | Valor al Millar para Evaluar |
| 12 | 02 | NUM-BASE-FIJO | N | P | 15.2 | | Importe Base Fijo |
| 13 | 02 | NUM-COM-MIN | N | P | 15.2 | | Importe de Comisiójn Fijo |
| 14 | 02 | STA-TARIFA | U | Z | 1 | | Status del Rango de la Tarifa 1 - Activo 2 - Inactivo |
| 15 | 02 | FEC-ACTUAL | | | | | |
| 16 | 03 | ANIO-ACTUAL | U | Z | 4 | | Año de Actualización de la Tarifa |
| 17 | 03 | MES-ACTUAL | U | Z | 2 | | Mes de Actualización de la Tarifa |
| 18 | 03 | DÍA-ACTUAL | U | Z | 2 | | Día de Actualización de la Tarifa |
| 19 | 02 | COD-USER | X | | 8 | | Código de Usuario que Actualizó |

Llaves: CREEK1-TARIFA

Nombre Corto: TRFK1

Identificador

Longitud

- 2 02 GPO-TARIFA
- 3 03 COD-BIEN
- 4 03 NUM-REGIÓN
- 5 03 NUM-PLAZA
- 6 03 NUM-DISTRITO
- 7 03 NUM-SUCURSAL

| Tabla: CRET-TEXTO | | | | | | | |
|---|-------|---------------|-----------------------|---|-------|------------------|---|
| Objetivo: Almacenar los Textos por Movimientos | | | | | | | |
| Nombre Corto: TXT | | | Identificador: | | | Longitud: | |
| Descripción: | | | | | | | |
| # | Nivel | Campo | Tipo | I | CA/DI | Llave | Descripción |
| 1 | 01 | CREDX-TEXTO | | | | K | |
| 2 | 02 | GPO-TEXTO | | | | | |
| 3 | 03 | NUM-PRODUCTO | U | Z | 5 | | Número de Producto |
| 4 | 03 | NUM-FOLIO | U | Z | 6 | | Número de Folio |
| 5 | 03 | COD-TIPOMOV | U | Z | 5 | | Código de Tipo de Movimiento (Tabla 88) |
| 6 | 03 | NUM-CSC-MOV | U | Z | 2 | | Consecutivo del Movimiento |
| 7 | 03 | NUM-CSC-TEXTO | U | Z | 2 | | Consecutivo del Texto |
| 8 | 02 | DES-TEXTO | X | | 60 | | Texto del Movimiento |

Llaves: CREEK1-TARIFA

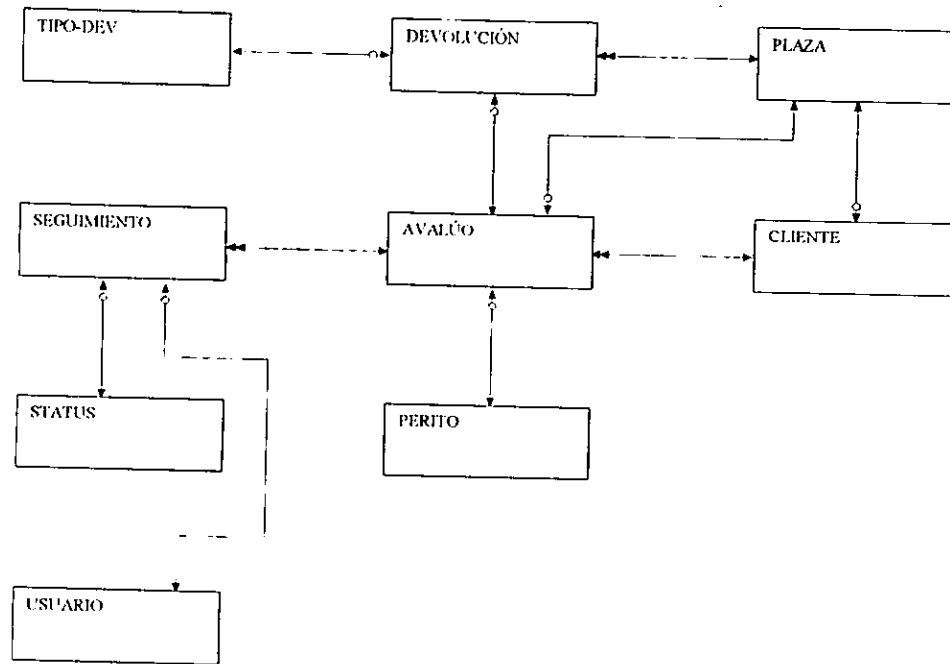
Nombre Corto: TRFK1

Identificador

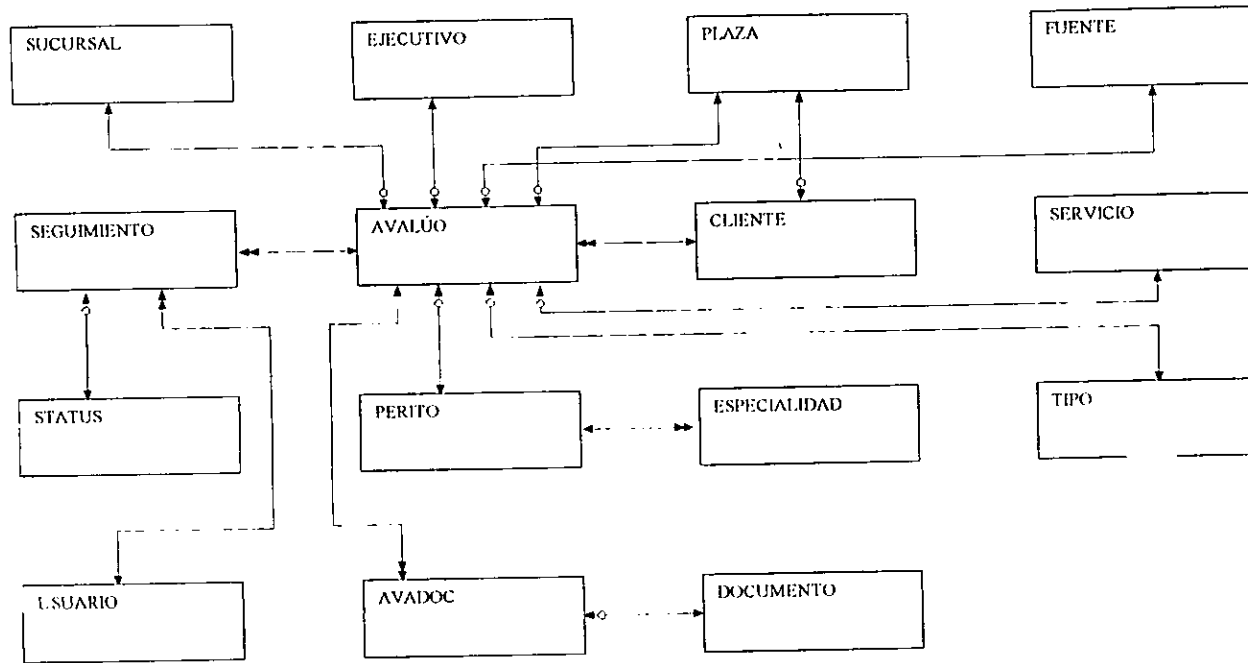
Longitud

- 2 02 GPO-TEXTO
- 3 03 NUM-PRODUCTO
- 4 03 NUM-FOLIO
- 5 03 COD-TIPOMOV
- 6 03 NUM-CSC-MOV
- 7 03 NUM-CSC-TEXTO

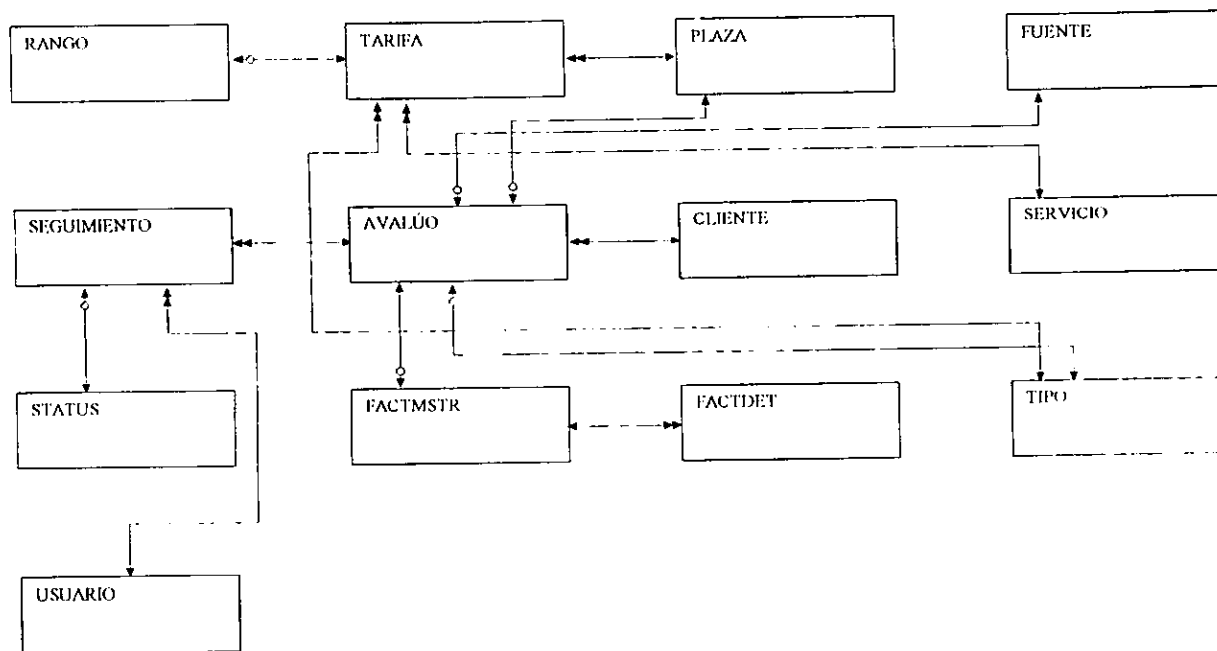
RECEPCIÓN DE AVALÚO Y REVISIÓN



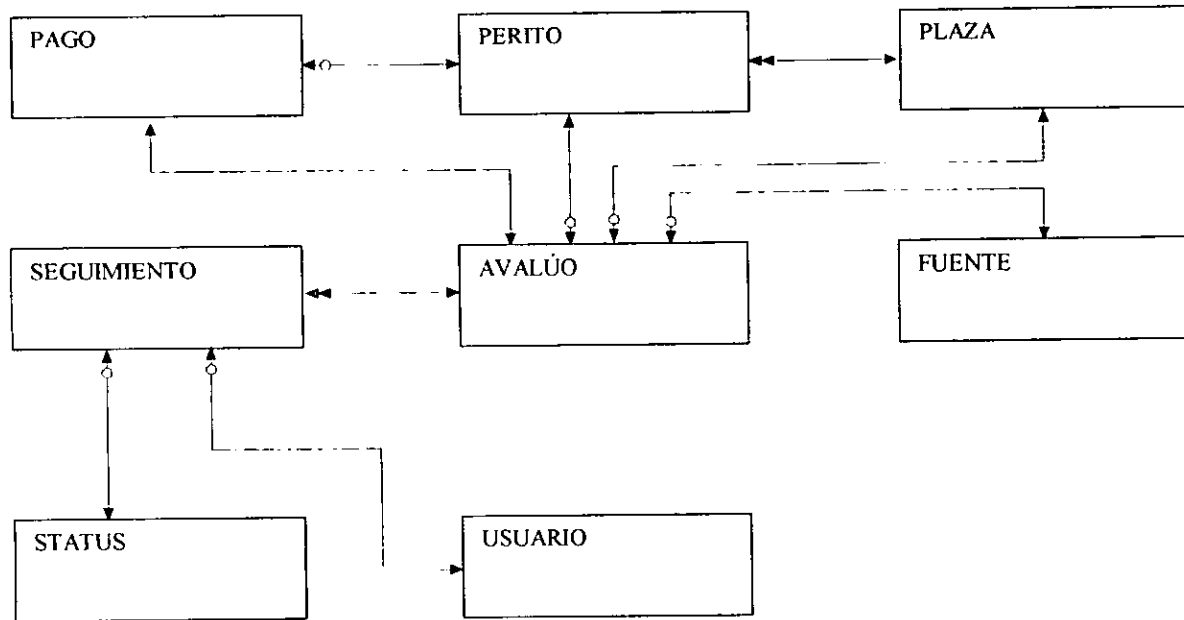
CAPTURA DE SOLICITUD, ASIGNACIÓN DE PERITO



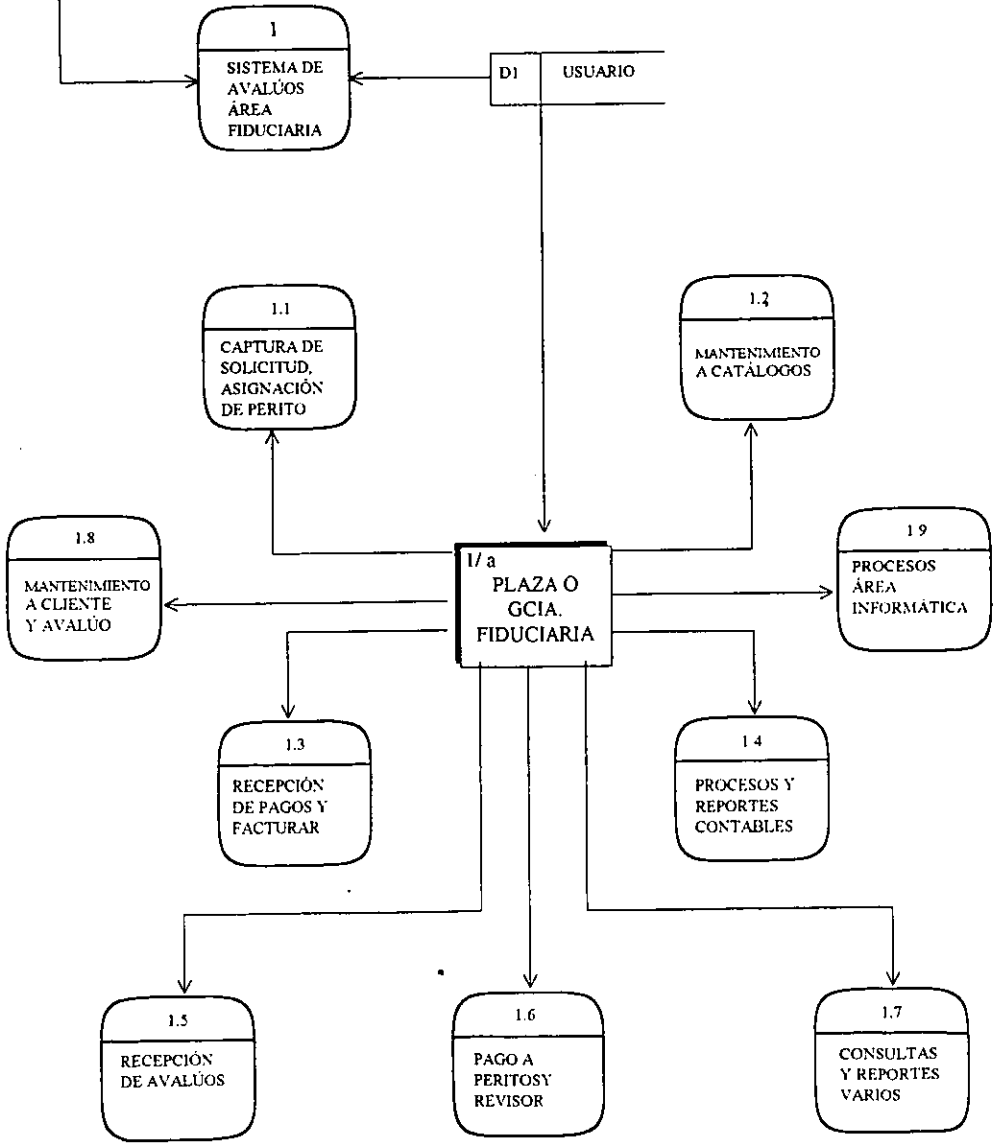
RECEPCIÓN DE PAGO Y FACTURACIÓN

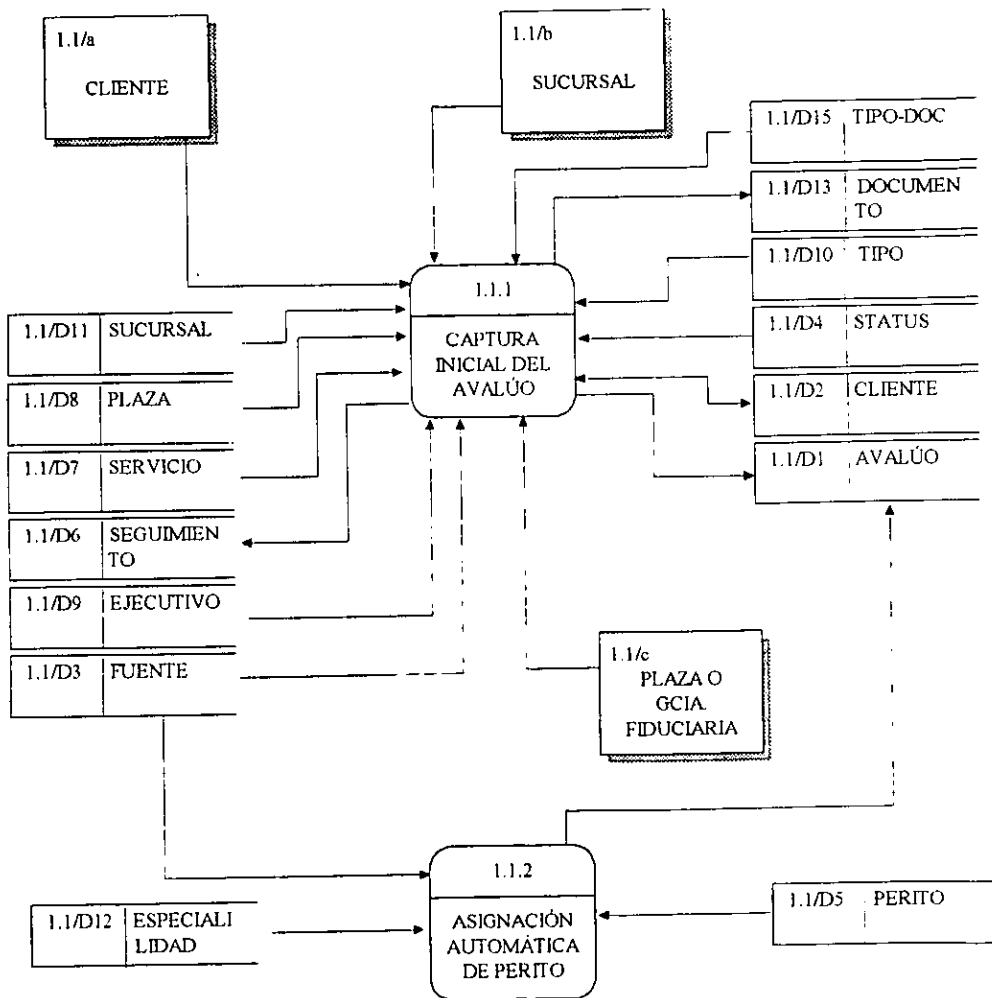


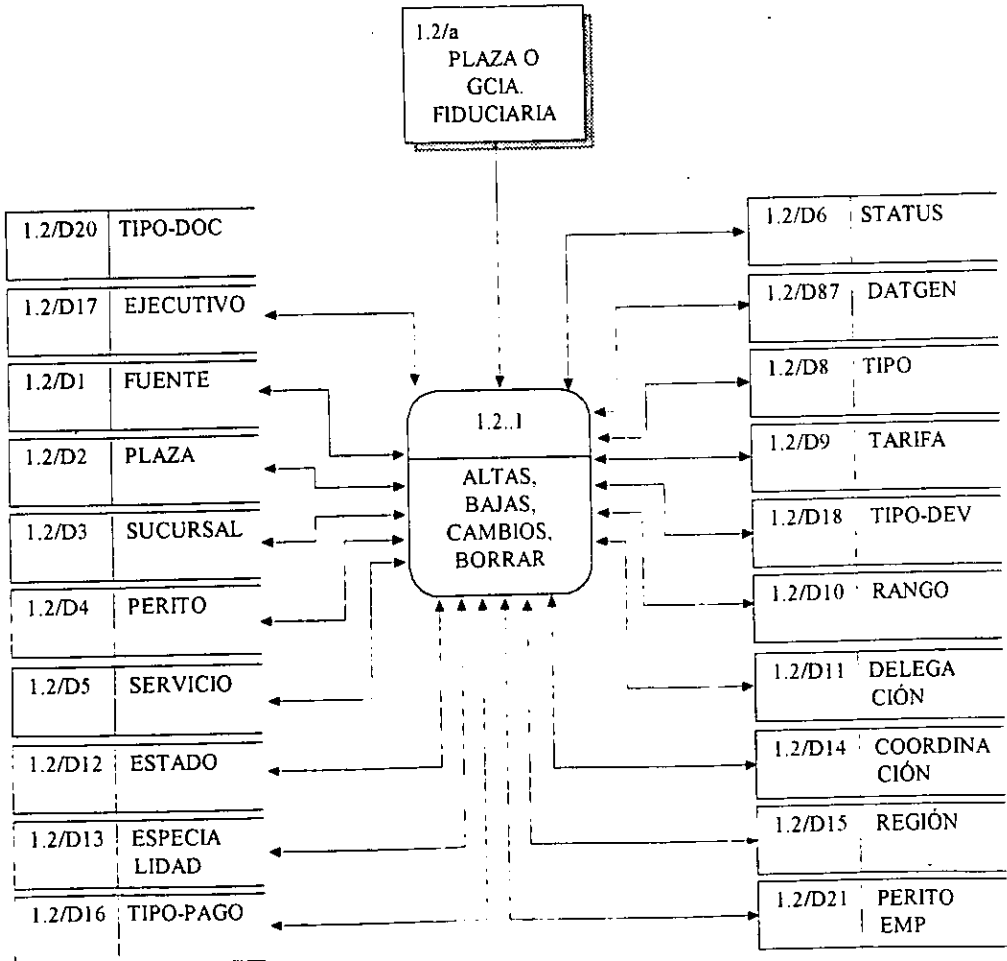
PAGO A PERITO Y REVISOR

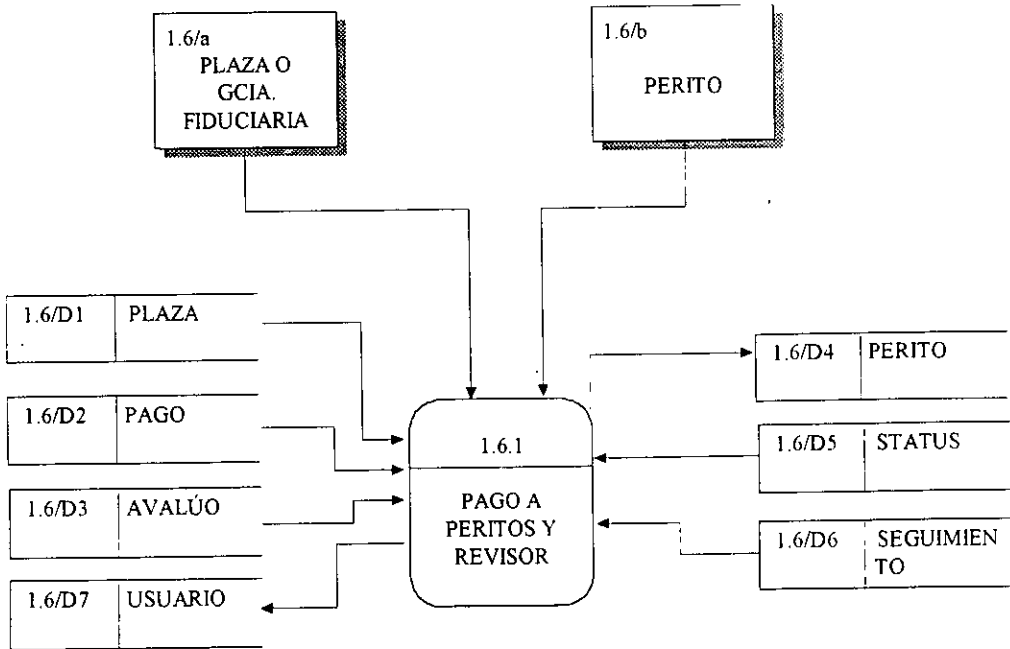


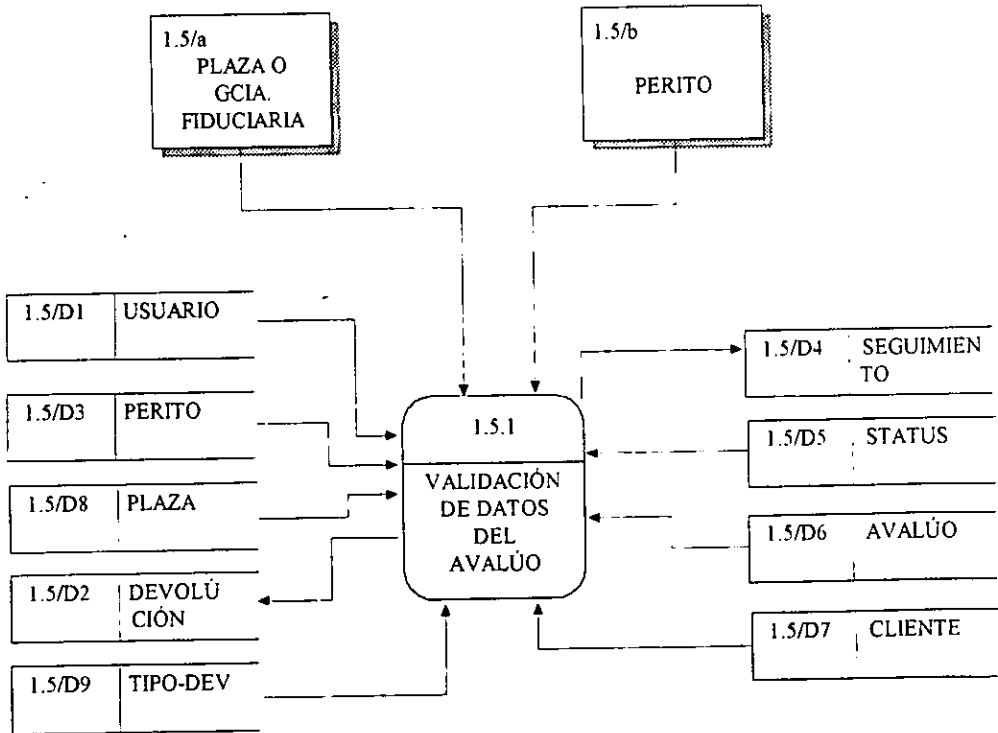
^a PLAZA O GCIA. FIDUCIARIA.

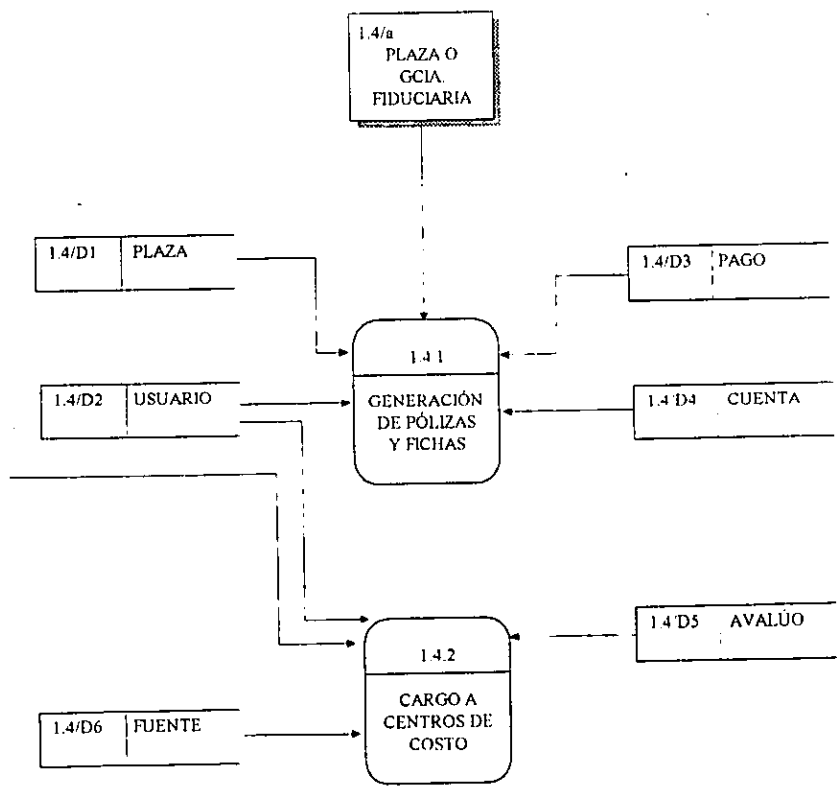












1.3/a
PLAZA O
GCIA.
FIDUCIARIA

1.3/D10 | TARIFA

1.3/D1 | PLAZA

1.3/D2 | USUARIO

1.3/D2 | FUENTE

1.3/D8 | TIPO

1.3/D9 | RANGO

1.3/D4 | AVALÚO

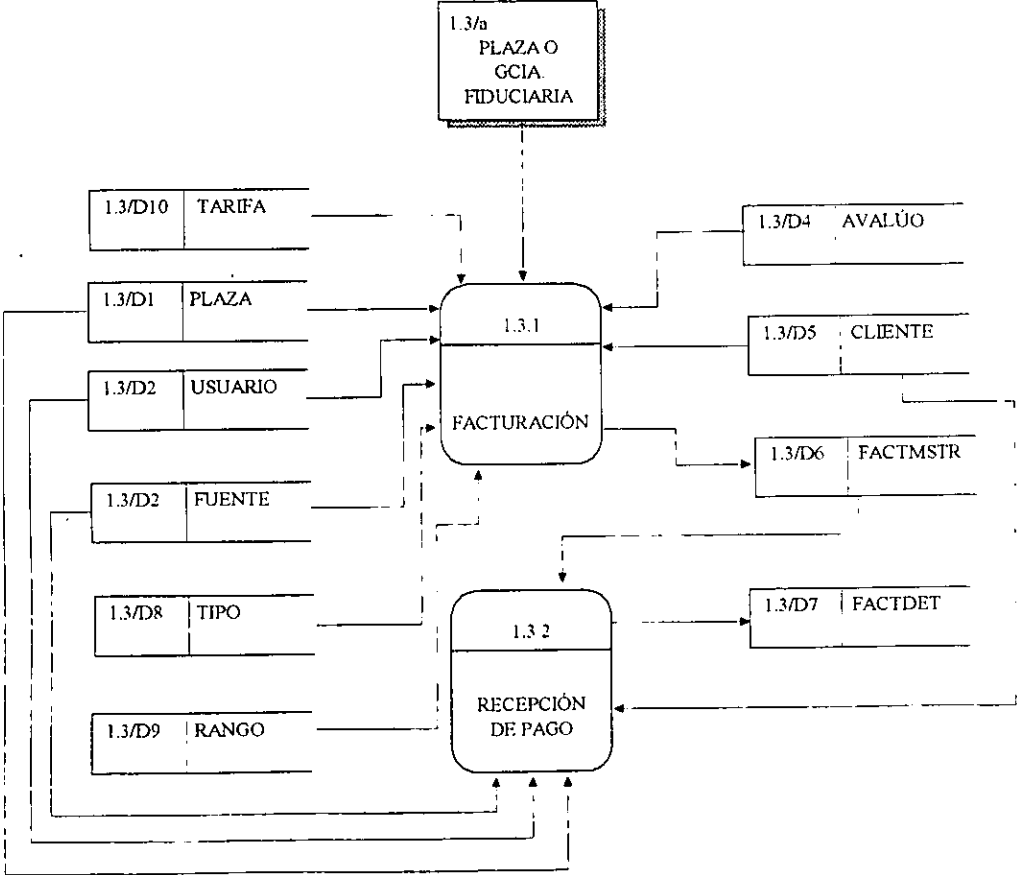
1.3/D5 | CLIENTE

1.3/D6 | FACTMSTR

1.3/D7 | FACTDET

1.3.1
FACTURACIÓN

1.3.2
RECEPCIÓN
DE PAGO



1.8/a
PERSONAL
AUTORIZADO
O FIDUDIA

1.8/D1 | CLIENTE

1.8/D1 | AVALÚO

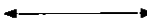
1.8.1
MANTENIMIENTO
GENERAL



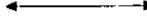
1.9/a
INFORMÁTICA



1.9/D1 USUARIO



1.9.1
MANTENIMIENTO A
USUARIOS Y
MÓDULOS



1.9/D3 ACCESO

1.9/D2 MÓDULO



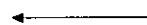
1.9/D4 AVALÚO



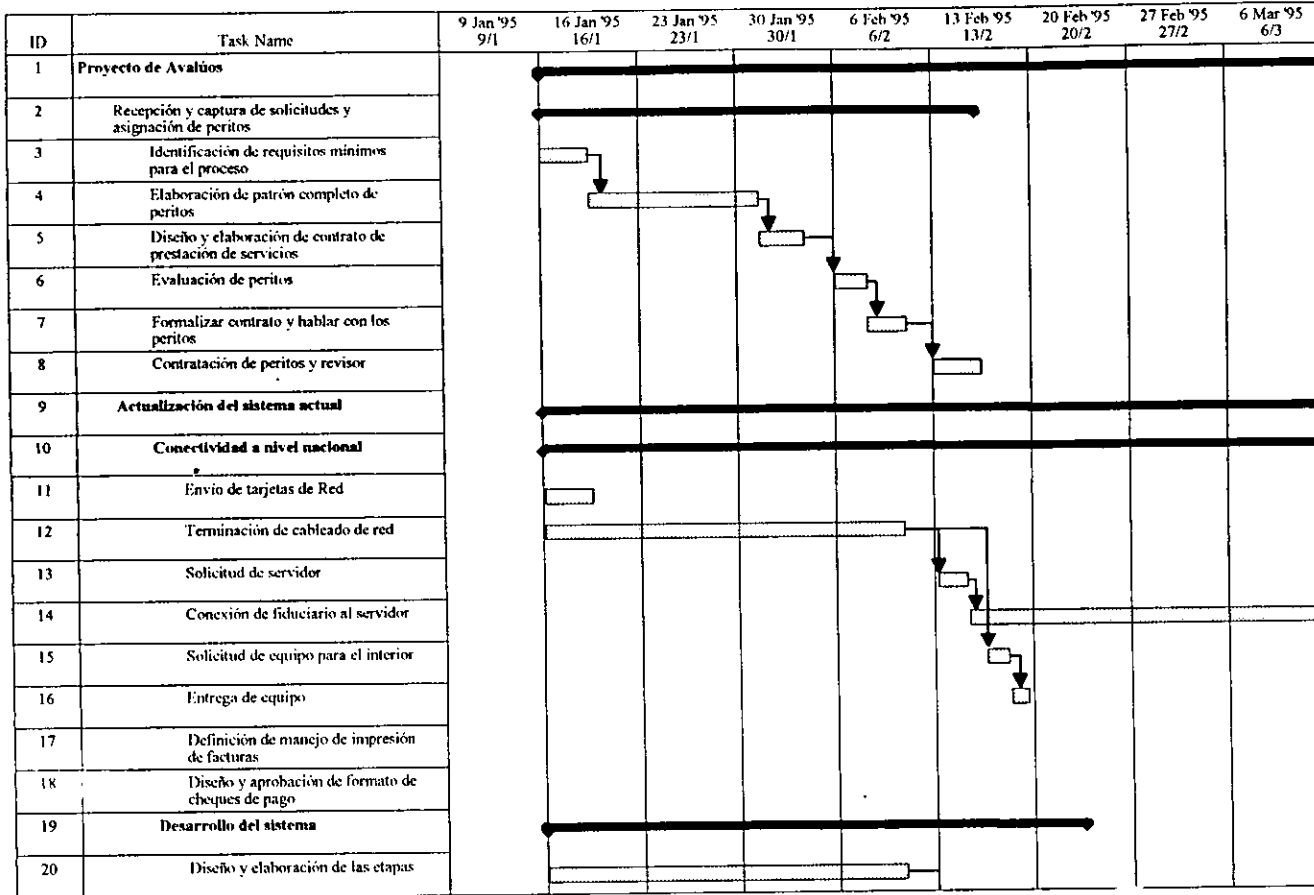
1.9.2
DEPURACIÓN
AVALÚOS



1.9/D5 HISTÓRICO










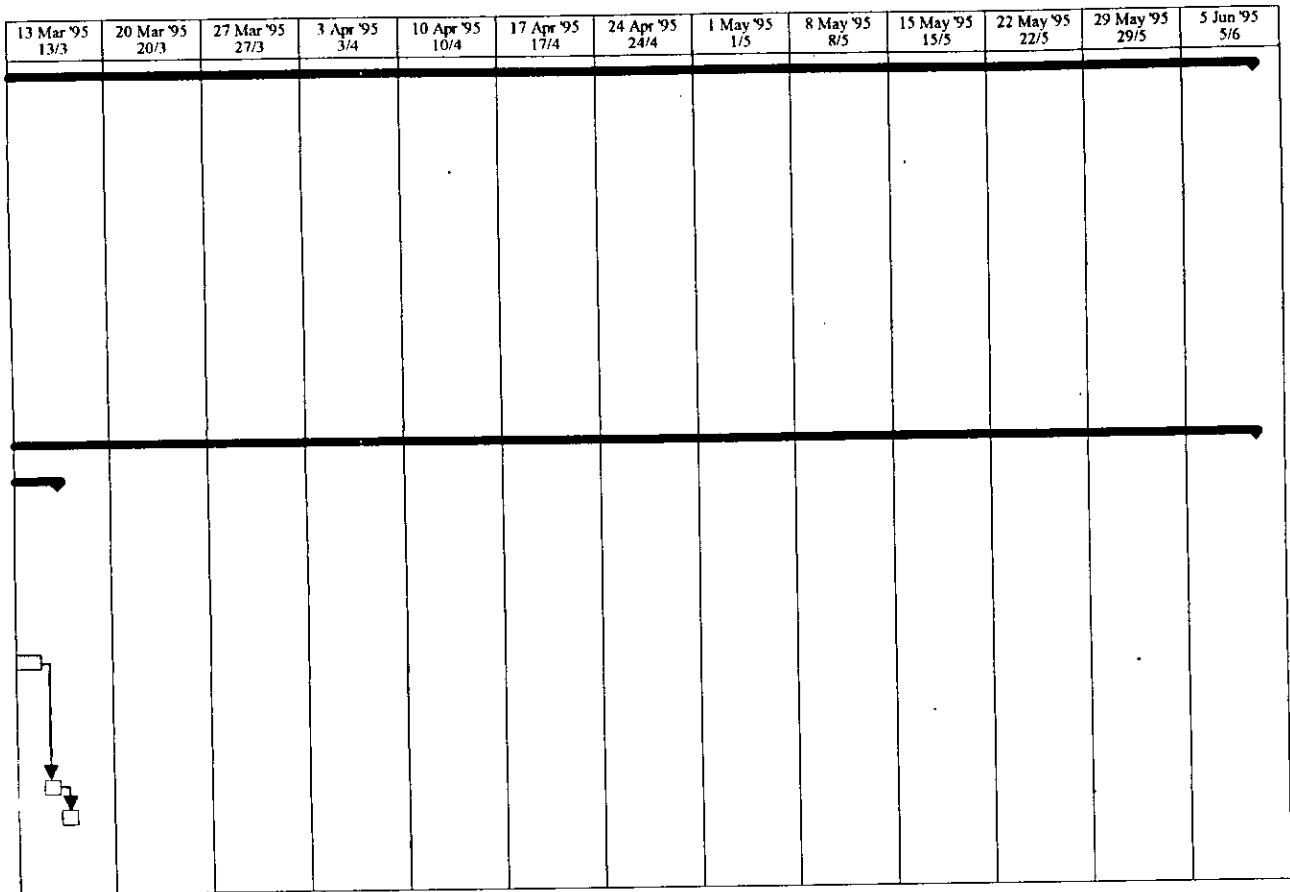
ANEXO 16



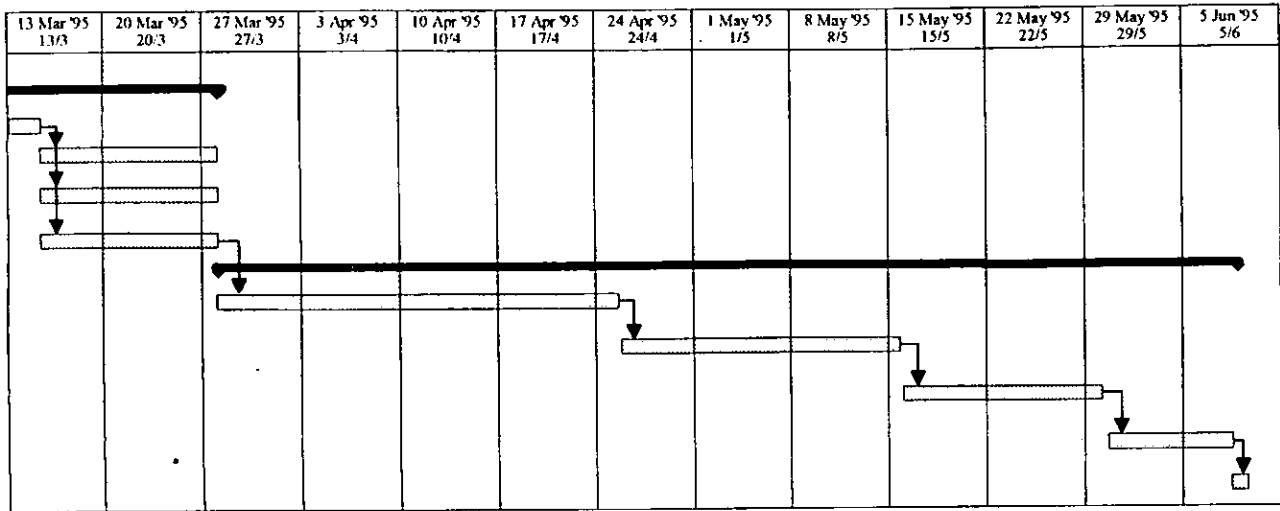
| | | | | | | |
|--|-----------|--|---------------------|--|--------------------|--|
| Project: PROCESO DE AVALUOS Date: 10/9/96 | Task | | Summary | | Rolled Up Progress | |
| | Progress | | Rolled Up Task | | | |
| | Milestone | | Rolled Up Milestone | | | |
| | | | | | | |

| ID | Task Name | 9 Jan '95 9/1 | 16 Jan '95 16/1 | 23 Jan '95 23/1 | 30 Jan '95 30/1 | 6 Feb '95 6/2 | 13 Feb '95 13/2 | 20 Feb '95 20/2 | 27 Feb '95 27/2 | 6 Mar '95 6/3 |
|----|--|------------------|--------------------|--------------------|--------------------|------------------|--------------------|--------------------|--------------------|------------------|
| 21 | Revisión y aprobación del diseño | | | | | | | | | |
| 22 | Programación del sistema | | | | | | | | | |
| 23 | Análisis de requerimientos de programación | | | | | | | | | |
| 24 | Proceso contable automático peritos | | | | | | | | | |
| 25 | Asignación automática de peritos | | | | | | | | | |
| 26 | Programa de impresión de facturas | | | | | | | | | |
| 27 | Pruebas del sistema | | | | | | | | | |
| 28 | Validación de los productos e instrumentos del sistema | | | | | | | | | |
| 29 | Pruebas de enlace con peritos | | | | | | | | | |
| 30 | Lista de usuarios fiduciarios | | | | | | | | | |
| 31 | Relación de usuarios fiduciarios a nivel nacional | | | | | | | | | |
| 32 | Liberación del sistema | | | | | | | | | |

| | | | |
|--|---|---|--|
| Project: PROCESO DE AVALUOS Date: 10/9/96 | Task  | Summary  | Rolled Up Progress  |
| | Progress  | Rolled Up Task  | |
| | Milestone  | Rolled Up Milestone  | |



| | | | |
|--|-----------|---------------------|--------------------|
| Project: PROCESO DE AVALÜOS Date: 10/9/96 | Task | Summary | Rolled Up Progress |
| | Progress | Rolled Up Task | |
| | Milestone | Rolled Up Milestone | |



| | | | |
|--|-----------|---------------------|--------------------|
| Project: PROCESO DE AVALUOS Date: 10/9/96 | Task | Summary | Rolled Up Progress |
| | Progress | Rolled Up Task | |
| | Milestone | Rolled Up Milestone | |

ANEXO 17

ÍNDICE

I. AVALUÓS

| | |
|-----------------------|----|
| 1.- Definición | 1. |
| 2.- Cobertura | 1 |
| 3.- Bienes | 1 |
| 4.- Tarifas | 2 |
| 5.- Tiempo de entrega | 2 |
| 6.- Requisitos | 3 |
| 7.- Avalúo especial | 5 |
| 8.- Cancelación | 5 |

II. ESTIMACIÓN DE VALOR

| | |
|-----------------------|---|
| 1.- Definición | 6 |
| 2.- Cobertura | 6 |
| 3.- Tiempo de entrega | 6 |
| 4.- Tarifas | 7 |
| 5.- Documentos | 7 |
| Características | 8 |

III. FLUJO DE PROCESO

| | |
|-----------------------|---|
| 1.- Proceso Operativo | 9 |
|-----------------------|---|

AVALÚOS

¿Qué es un AVALÚO?

Es un estudio formal del valor **comercial** de un bien en apego a las disposiciones técnicas y legales.

¿Qué cobertura tiene el servicio?

El avalúo puede solicitarse en cualquier de nuestras 500 sucursales a **nivel nacional**, por lo que todo promotor deberá estar familiarizado con la normatividad correspondiente.

Bienes respecto de los cuales se puede practicar un Avalúo

- Inmuebles
- Maquinaria
- Mobiliario y Equipo de Oficina
- Vehículos Automotrices
- Aeronaves y Barcos
- Agropecuarios
- Joyas y Obras de Arte
- Menajes
- Inventarios
- Naves Industriales, etc.

AVALÚOS

¿Qué tarifas operan para este servicio?

- Las tarifas aplicables por este servicio, serán las especificadas en el "Catálogo de Tarifas por Servicios Bancarios" en vigor, sin embargo, tratándose de plazas específicas en las que existan convenios o situaciones particulares de mercado se podrán proponer esquemas de tarifas especiales. Circular CTSB-042 de julio de 1995, disponible en correo.
- En caso de que por la distancia del bien a valuar sea necesario adicionar un costo por desplazamiento del perito, se le informará al cliente el monto, el cual será determinado por el área de avalúos (oficina central o regional, según corresponda).

¿Cuál es el tiempo de entrega de un avalúo?

- El tiempo estimado de entrega es de 5 días hábiles a partir de la recepción de la solicitud por el área fiduciaria, considerando que la visita del perito sea concedida por el cliente dentro de los 2 primeros días, y que la naturaleza del avalúo sea de conocimiento general valuatorio; es decir, que el bien a valuar no sea maquinaria especializada, edificios complejos, industrias grandes, etc. que necesiten de un análisis extenso, en estos casos el área de avalúos estimará el tiempo de entrega.
- Es responsabilidad del Personal de Promoción (Gerente de Sucursal y Ejecutivo de Cuenta):
 - Solicitar anticipo de pago indicado por el sistema tramitador y documentación al cliente.
 - Mantener sellado el sobre del avalúo.
- Que en ningún caso se entregue el avalúo o se informe el valor comercial del bien hasta que se cobre el importe legal del mismo.

AVALÚOS

REQUISITOS

A) GENERALES:

- 1) Solicitud debidamente requisitada (formato I:48.011.8-3) (anexo 2)
- 2) Se requiere un anticipo del 30% del monto estimado de honorarios, sobre el valor estimado del bien, pago mínimo N\$500,00 más I.V.A. en ambos casos.
- 3) Los anticipos se controlarán directamente por las áreas solicitantes, de acuerdo a la circular MPRS402.
- 4) Los pagos deberán efectuarse con cheque de caja, certificado o en efectivo.
- 5) En caso de necesitar el I.V.A. desglosado enviar copia de la cédula del R.F.C. (es requisito indispensable que la solicitud y el avalúo vengan a nombre de la persona a la cual se facturará el servicio).
- 6) Toda solicitud deberá contener: nombre, número de registro personal, extensión, ubicación, nombre del segmento o departamento, así como la firma del funcionario que propone el servicio (en el entendido de que esta información y documentación es la correcta).
- 7) Cuando el avalúo sea solicitado para algún efecto crediticio, ya sea, otorgamiento o reestructuración, siempre deberá canalizarse por las oficinas de Operación y Soporte Crediticio (O.S.C.)
- 8) Cuando se trate de valuaciones para dación en pago o adjudicación de bienes, se dará trámite a la solicitud si contiene el visto bueno del tutor, comité correspondiente o el área de Bienes Adjudicados. Para tarjeta de crédito, inmediato o crédito hipotecario se aplicarán los procedimientos ya establecidos.

AVALÚO PARA PERSONAL DEL BANCO Y/O GRUPO FINANCIERO

- 9) Deberá recabarse previamente el sello en la oficina de Recursos Humanos para poder otorgarle el descuento como empleado del 27.50% sobre honorarios totales, equivalentes al 50% de los honorarios del banco, asimismo deberá especificar si es o no para el otorgamiento de un Crédito Hipotecario. (No aplica para estimaciones de valor).
- 10) En este caso no se requiere anticipo y debe proporcionar número de cuenta de cheques para cobrar el avalúo, al momento de la entrega.

DIBUJO

B) ESPECÍFICOS:

En caso de Inmuebles

- Copia de la boleta predial
- Copia de la escritura (en su caso, copia del régimen de condominio).
- Copia de los planos de construcción, en caso de no contar con ellos, se cobrará una cuota adicional (este requisito no aplica para construcciones menores a 90 m²).

En caso de maquinaria y equipo, mobiliario y equipo de oficina, vehículos automotrices, aeronaves y bancos, joyas y obras de arte:

- Copia de la(s) factura(s).
- Relación de bienes y características
- Pedimentos de importación, en su caso.

En caso de bienes agropecuarios:

- Copia de boleta predial
- Copia de la escritura

NOTA: En caso de que el cliente no cumpla con alguno de los requisitos, no se dará trámite al servicio.

DIBUJO

AVALÚO ESPECIAL

♦ Cuando un Director de área requiera el avalúo de un bien para "Toma de decisiones" generando un costo que no es posible cobrar al cliente, podrá solicitarlo por escrito a Fiduciario especificando la finalidad del avalúo, así como su centro de costos, para que una vez elaborado el mismo, le sea turnado junto con una copia de la afectación contable a gastos de la institución con su codificación departamental como solicitante.

♦ Para tal efecto la solicitud deberá contener el nombre y firma del director que solicita el servicio.

CANCELACIÓN

- Por motivo de cancelación de avalúos, el anticipo se aplicará como gastos.
- Una vez informado el cliente que el servicio ha sido concluido y está listo para su entrega, deberá presentarse por el avalúo dentro de los 30 días naturales. En caso contrario se cancelará, aplicando el anticipo como gastos.

-
- En caso de que el cliente cancela el avalúo, el funcionario que propuso el servicio deberá comunicarlo pro escrito al fiduciario, recabando el visto bueno del Gerente y Coordinador de segmento.
 - La diferencia entre el pago al perito y el anticipo, se aplicará automáticamente al centro de costos del segmento que solicitó el servicio.
 - El caso de que el sello del sobre haya sido violado, se cargará el importe total del avalúo al centro de costos del segmento que solicitó el servicio, mismo que será responsable de depurar dicha cuenta.
 - **No procede la cancelación si no se regresa al área de fiduciario:**
 - Sobre sellado y cerrado
 - Aviso de cancelación por escrito con las debidas autorizaciones

DIBUJOS

¿Qué es una Estimación de Valor?

Es un documento informativo que contiene un valor de referencia de un bien, y de uso exclusivo para el solicitante, mismo que no podrá utilizarse para efecto de transacciones con terceros (de ninguna manera podrá homologarse con un avalúo).

¿Qué cobertura tiene?

Puede solicitarse en cualquiera de nuestras 500 sucursales a nivel nacional, por lo que todo promotor deberá estar familiarizado con la normatividad correspondiente. Su empleo queda restringido como referencia de valor.

Bienes respecto de los cuales se puede practicar la Estimación de valor?

- Casas
- Terrenos urbanos y suburbanos, menores a 1 hectárea sin construcción
- Automóviles

¿Cuál es el tiempo de entrega de la estimación?

- ♦ El tiempo de entrega es de 2 días hábiles, considerando que el cliente conceda la visita dentro de las 24 hrs. inmediatas a la recepción de la solicitud en el área fiduciaria, así como que las características particulares del bien sean de conocimiento general, debiendo existir ofertas suficientes que permitan la determinación oportuna del valor de mercado.
- La entrega de las estimaciones (original y copia) a los solicitantes se efectuará exclusivamente contra la liquidación de los honorarios correspondientes.
- Es responsabilidad directa del funcionario que propone el servicio, mantener en sobre sellado el servicio hasta que sea liquidado el importe total.

¿Qué tarifas operan para este servicio?

- Las tarifas aplicables por este servicio, serán las que se determinen por la Dirección fiduciaria.
- En caso de que sea necesario adicionar un costo por desplazamiento del perito, se le informará al cliente el monto, el cual será determinado por la Dirección Fiduciaria. (Oficina central o regional, según corresponda).

¿Qué documentos se deben anexar a la solicitud?

- Copia de la boleta predial.
- Copia de los planos del terreno y construcción si el inmueble tiene una superficie mayor a 90 metros (en caso de no contar con ellos, se cobrará una cuota adicional de N\$ 150.00 por concepto de medición).
- En caso de requerir el I.V.A. desglosado enviar copia de la cédula del R.F.C. (es requisito indispensable que la solicitud y la estimación vengan a nombre de quién se factura).

NOTA: En caso de no cumplir con alguno de los requisitos,
NO se dará trámite al servicio.

CARACTERÍSTICAS

| AVALÚO | ESTIMACIÓN |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estudio que arroja el valor exacto de un bien, para la realización de transacciones con terceros. ▪ Instrumento que se utiliza para la determinación de garantías. ▪ Documento que podrá ser utilizado para la reexpresión del rubro activos fijos en el estado de situación financiera de una empresa. ▪ Se pueden valorar: <ul style="list-style-type: none"> Inmuebles Maquinaria y equipo Mobiliario y equipo de oficina Vehículos automotrices Aeronaves y barcos Agropecuarios Joyas y obras de arte Menajes Inventarios Naves industriales, etc. ▪ El tiempo de entrega es de 5 días hábiles. ▪ Las tarifas aplicables por este servicio serán las especificadas en el "Catálogo de Tarifas por Servicios Bancarios". | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Documento informativo que proporciona el valor de referencia de un bien. ▪ Documento que no podrá ser utilizado para llevar a cabo transacciones con terceros. ▪ Documento que no podrá ser utilizado para la determinación de garantías en otras instituciones. ▪ Se puede realizar estimación de valor sólo para: <ul style="list-style-type: none"> - Casas - Terrenos urbanos y suburbanos - Automóviles ▪ El tiempo de entrega es de 48 horas. ▪ Las tarifas aplicables por este servicio serán las que se determinen dependiendo del bien a valorar. |

PROCESO OPERATIVO

FUNCIONARIO QUE PROPONE EL SERVICIO

- Explica al cliente qué documentos requiere y le entrega solicitud de avalúo o estimación de valor para ser debidamente requisitada.
- A la entrega de los documentos y solicitud requisitada, deben solicitar al cliente el pago del anticipo establecido del avalúo o de la estimación de valor (simular en sistema).
- Captura en sistema tramitador la solicitud del servicio.
- El pago del anticipo y el total del servicio de avalúos o de estimación de valor se recibe únicamente con: efectivo, cheque de caja, cheque certificado y cargo a cuenta de cheques.
- Imprime recibo de anticipo en sistema e informa a cliente que debe pagar en caja y regresar por su recibo de documentación.
- Valida que el recibo del anticipo esté certificado por el cajero.
 - Recibo de anticipo certificado por cajas.
 - Recibo de documentación firmado por el ejecutivo.
 - Copia de la solicitud
- Aplica contablemente el anticipo según la circular MPRS-402 del 5 de octubre de 1994, afectando el auxiliar del SEGMENTO al que pertenece.
- Envía a Fiduciario los siguientes documentos, confirmando en el sistema esta actividad:
 - Solicitud
 - Documentación requerida

-
- A los 5 días verifica en sistema si el avalúo o la estimación de valor ya se realizó y está en proceso de envío a la sucursal o departamento.
 - Recibe el servicio y la siguiente documentación en sobre cerrado y sellado (5 días hábiles para avalúos o 2 días para estimación de valor posteriores a la fecha de solicitud, ya sea por sistema o físicamente en Fiduciario):
 - Avalúo (4 ejemplares)
 - Estimación de valor (Original y copia)
 - Documentación entregada con la solicitud del servicio
 - Factura original del servicio
 - Una vez recibido el servicio por parte de Fiduciario, llamar al cliente e informar que puede presentarse por su avalúo o estimación, así como el monto a pagar.
 - En ningún caso debe informar al cliente el valor comercial de los bienes valuados, hasta en tanto no sean cubiertos los honorarios respectivos.
 - Recibe al cliente y consulta en sistema la cantidad a pagar.
 - Imprime recibo en sistema e informa al cliente que debe pagar en caja y regresar por su avalúo o estimación de valor.
 - Valida que el recibo esté certificado por el cajero.
 - Entrega al cliente sobre sellado que contiene: factura, avalúo o estimación de valor con su respectiva documentación.
 - Recibe ficha contable de cargo y realiza los siguientes movimientos contables:
 - Cargo a 2311 por monto del anticipo afectando el auxiliar del SEGMENTO al que pertenece.
 - Abono a 1505 por el importe total del servicio afectando el auxiliar del SEGMENTO al que pertenece.
 - Envía copia de las fichas contables a Fiduciario y Contraloría.
-

BIENES ADJUDICADOS

- Recibe solicitud donde se especifica que el avalúo o estimación es para Adjudicación o Dación en pago, y verifica si proceso o no la autorización.
- En caso de que se autorice, coloca nombre y firma en la solicitud.
- Regresa solicitud a ejecutivo o envía solicitud a Fiduciario.

O.S.C.

- Recibe de sucursales y departamentos la solicitud de avalúo o estimación donde se especifica que es para fines de crédito, ya sea crédito nuevo o reestructura.
- Verifica que realmente la finalidad esté soportada, y valida la documentación necesaria.
- Envía a Fiduciario la documentación y solicitud especificando el O.S.C. que la requiere (Plaza, Módulo y Nombre de quien envía).
- Recibe copia de avalúo o estimación de valor.
- Archiva con el expediente.

FIDUCIARIO

- Consulta en sistema tramitador las solicitudes capturadas en el transcurso del día por las sucursales y departamentos.
- Informa al perito: nombre, teléfonos, horarios y dirección del solicitante para realizar la cita.

-
- Registra en el sistema la fecha y hora de la cita con el cliente.
 - En caso de que se modifique la cita por causas imputables al cliente. Fiduciario informará al área solicitante la fecha de la cita así como la fecha estimada de entrega. La cual deberá ser 3 días hábiles después de la nueva cita.
 - Recibe de sucursales o departamentos formato de "Solicitud de Avalúo o de estimación de valor" original y copia, acompañada de la documentación descrita en requisitos. Fiduciario recibirá documentación de las 9:00 a las 16:00 hrs.
 - Verifica la documentación y revisa que esté correctamente requisitada la solicitud.
 - La copia de cédula de identificación fiscal se pedirá cuando el cliente requiera en su factura el I.V.A. desglosado.
 - Tratándose de bienes muebles se solicitará inventario, facturas y en su caso permisos de importación.
 - Verifica el pago del anticipo, según políticas.
 - Sella y firma de recibido, anotando fecha y hora.
 - Entrega solicitud al perito el mismo día.
 - Recibe avalúo o estimación de valor realizado por el perito.
 - Revisa avalúo o estimación de valor.
 - Firma y sella el avalúo o estimación de valor.
 - Separa juego para el Banco.
 - Factura el servicio (En caso de que aplique).
 - Emite fichas contables y envía a sucursal o departamento según sea el caso.

-
- Envía sobre cerrado y sellado a su sucursal o departamento, con la siguiente documentación:
 - Avalúo (4 ejemplares)
 - Estimación de valor (Original y copia)
 - Documentación entregada con la solicitud del servicio.

 - Realiza seguimiento de avalúos pendientes de cobro.

 - Una vez cobrado el servicio por la sucursal y recibida la copia de la ficha contable, archiva documentos.

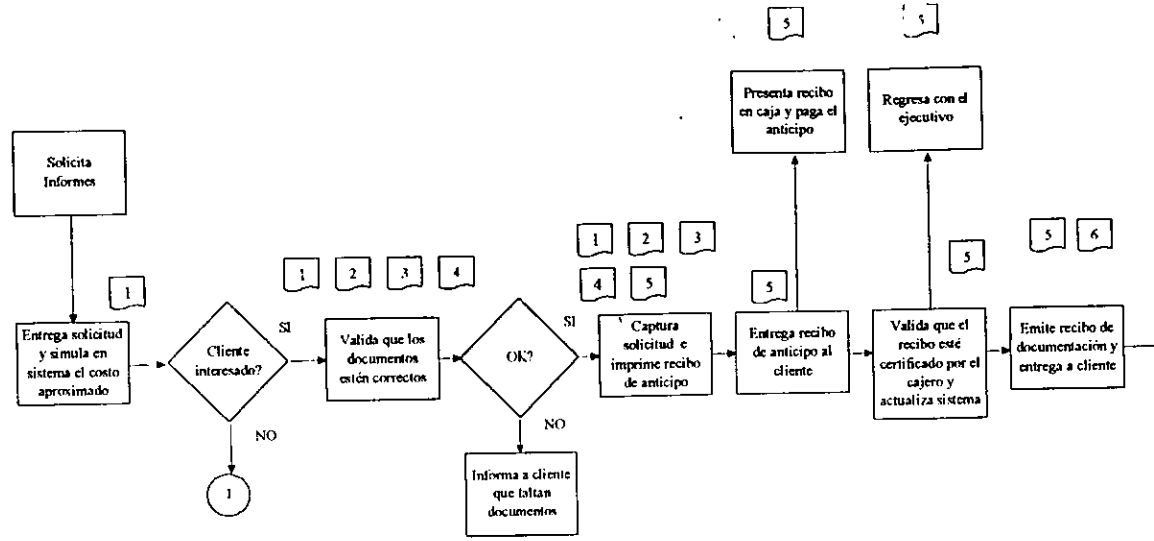
CLIENTE

EJECUTIVO DE CUENTA

BIENES ADJUDICADOS

O.S.C.

FIDUCIARIO



NUEVO PROCESO DE OPERACIÓN DE AVALÚOS

