

308917



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE INGENIERIA

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNAM

REDISEÑO DEL ESQUEMA DE ORIGINACION,  
AUTORIZACION Y DISPOSICION DE CREDITOS AL  
CONSUMO PARA UNA INSTITUCION FINANCIERA

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

**INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA**

**AREA: INGENIERIA INDUSTRIAL**

**P R E S E N T A :**

**FERNANDO PEÑA PALACIOS**

DIRECTOR DE TESIS: ING. ANTONIO CASTRO D'FRANCHIS

MEXICO, D.F.

2001



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

**DEDICATORIA  
Y  
AGRADECIMIENTOS**

Dedico esta tesis ...

**A MARI CARMEN**, porque juntos rediseñaremos, día a día, nuestro presente para alcanzar nuestros sueños y consolidar el futuro de nuestra familia. Te amo

**A MI PADRE Y MADRE**, porque con su ejemplo mi responsabilidad ante la vida es mayor y sin su amor no estaríamos compartiendo estas letras. A ambos debo todo lo que soy.

**A MAURICIO**, porque sin tu entrañable cariño y arrebatado corazón, mi vida no sería igual.

**A ERE**, porque tu sonrisa, inquietud por la vida y ternura será siempre mi esperanza.

**Agradezco ...**

**A DIOS**, por haberme puesto en una familia y en un país privilegiado, mismo que millones de seres humanos en la tierra no tienen.

**A TOÑO CASTRO**, por todo tu apoyo a lo largo de mis estudios profesionales y por tus consejos en la elaboración de esta tesis.

**A MI TÍO MAURICIO**, porque siempre has estado en todos y cada uno de los momentos importantes de mi vida. A ti y a Jan los quiero mucho.

**A MARICARMEN Y PACO ECHEZARRETA**, por su cariño, confianza y ejemplo para afrontar la vida con coraje. Los quiero mucho.

Dr. Ingeniero, gracias por haberme enseñado que existen tres aspectos que no puedes defraudar en la vida: "A Dios, a la patria y a la profesión".

**A MIS MAESTROS DE LA UP Y DEL CEL**, por la formación profesional y personal que de ellos he recibido, a Vicky Vallejo, al P. Plácido y al P. Rafael por su visión, ejemplo y amor.

**A BITAL**, por haberme permitido ser parte del mejor equipo de reingeniería en México.

En especial al Ing. Rafael Arana, Alejandro Castañeda, Gustavo Hernández, Ramón Luna, Aitor San Sebastián, Lelia Mendoza y Guillermo Velázquez; por su guía en la elaboración de este proyecto. "Lo mejor de Bital es su gente".

## INDICE

INTRODUCCIÓN	1
<u>1 ANTECEDENTES</u>	<u>4</u>
1.1 SISTEMA FINANCIERO MEXICANO	4
1.1.1 DEFINICIÓN	4
1.1.2 HISTORIA DEL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO	4
1.1.3 EVOLUCIÓN	5
1.1.4 ESTRUCTURA	7
1.1.5 INSTITUCIONES DE REGULACIÓN Y VIGILANCIA	8
1.2 GRUPO FINANCIERO BITAL	9
1.2.1 HISTORIA DEL GRUPO FINANCIERO BITAL	9
1.2.2 EVENTOS RELEVANTES EN 1998	10
1.2.3 EMPRESAS DEL GRUPO	13
1.2.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	13
1.2.5 INFRAESTRUCTURA ORIENTADA AL SERVICIO	16
<u>2 DIRECCIÓN POR SERVICIO</u>	<u>22</u>
2.1 COMPRADOR, CLIENTE, SERVICIO Y CALIDAD TOTAL	22
2.1.1 LAS EMPRESAS DE NEGOCIOS ESTÁN PARA HACER DINERO	22
2.1.2 LA GENTE COMPRO "FUNCIONES", NO PRODUCTOS	23
2.2 CUANDO EL COMPRADOR SE HACE CLIENTE, SERVICIO Y CALIDAD	26
2.2.1 UN NUEVO MODO DE DIRIGIR	27
2.2.2 LA CALIDAD (SERVICIO)... ¡SON PROCESOS!	28
2.2.3 LA CALIDAD SE HACE	28
2.2.4 LIMITAR EL NÚMERO DE CLIENTES, EL LÍMITE AL CRECIMIENTO	29
2.3 CALIDAD (SERVICIO), PROCESOS Y AUTOCONTROL, EL PROBLEMA DEL LIDERAZGO, OTROS PROGRAMAS Y LOS PREMISOS DE CALIDAD	30
2.3.1 GRUPOS DE TRABAJO	31
2.3.2 CLIENTE-PROVEEDOR INTERNO: BASE DE LA CALIDAD TOTAL	33
2.3.3 ALGUNAS INDICACIONES PARA LAS EMPRESAS	36
2.3.4 TERMÓMETROS PARA EL SERVICIO PURO	37
2.4 ENFOQUE CENTRADO EN EL CLIENTE Y SU SATISFACCIÓN	37

2.5	CLIENTES SATISFECHOS	39
2.5.1	IMPULSOR DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	39
2.5.2	MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	40
2.5.3	CALIDAD DEL SERVICIO Y CONSERVACIÓN DE LA CLIENTELA	40
2.5.4	CONSERVACIÓN DE CLIENTES Y RENTABILIDAD	41
2.6	EL PAPEL CAPACITADOR DE LA INFORMÁTICA	41
2.7	ESCOGER EL PROCESO PARA REDISEÑAR	42
2.8	LA CORONACIÓN DEL SERVICIO: GARANTÍA Y ORGANIZACIÓN	44
2.8.1	UN ENFOQUE CENTRADO EN LA CALIDAD – GARANTÍAS	46
2.8.2	DIRECCIÓN POR GARANTÍAS	47
<b>3</b>	<b>METODOLOGÍA DE TRABAJO</b>	<b>49</b>
3.1	ANTECEDENTES Y CONCEPTOS GENERALES	49
3.2	LOS NÚCLEOS	52
3.3	ETAPAS DE LA METODOLOGÍA DE TRABAJO	53
3.4	EXPLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA	55
3.4.1	ETAPA DE FOTOGRAFÍA	55
3.4.2	ETAPA DE DEFINICIÓN DE PROBLEMÁTICA Y GENERACIÓN DE IDEAS FACTIBLES	58
3.4.3	ETAPA DE DISEÑO Y/O REDISEÑO	61
3.4.4	ETAPA DE IMPLANTACIÓN	62
3.4.5	ETAPA DE MEDICIÓN Y CONTROL	63
3.4.6	ETAPA DE RETROALIMENTACION	64
3.5	HERRAMIENTAS DE LA METODOLOGÍA	64
<b>4</b>	<b>APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE TRABAJO</b>	<b>73</b>
4.1	FOTOGRAFÍA DEL PROCESO DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS AL CONSUMO Y DEFINICIÓN DE SOLUCIONES	73
4.1.1	OBJETIVO GENERAL	73
4.1.2	FLUJO DE OPERACIÓN	73
4.1.3	AUDITORÍA DE CLIENTES EXTERNOS	74
4.1.4	AUDITORÍA DE CLIENTES INTERNOS	82
4.1.5	DEFINICIÓN Y MEDICIÓN DE VARIABLES CRÍTICAS	84
4.1.6	COMPARACIÓN CON MEJORES PRÁCTICAS	89
4.1.7	DETERMINACIÓN DE RENTABILIDAD DEL PROCESO	103

4.2	DEFINICIÓN DE PROBLEMÁTICA Y GENERACIÓN DE IDEAS FACTIBLES	103
4.2.1	COSTOS DE NO CALIDAD	103
4.2.2	PROBLEMÁTICA Y GENERACIÓN DE IDEAS FACTIBLES	106
4.2.3	OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS REDISEÑADOS	110
4.3	REDISEÑO DEL ESQUEMA DE OTORGAMIENTO	114
4.3.1	FLUJO DE OPERACIÓN REDISEÑADO	114
4.3.2	REVISIÓN DE VARIABLES CRÍTICAS Y DETERMINACIÓN DE GARANTÍAS	137
4.4	IMPLANTACIÓN	138
4.5	MEDICIÓN Y CONTROL	138
4.5.1	MEDICIÓN DE OBJETIVOS	139
4.6	RETROALIMENTACIÓN	145
4.6.1	AUDITORÍA DE CLIENTES	145
4.6.2	COMPORTAMIENTO DE GARANTÍAS	146
4.6.3	ENTREGA AL DUEÑO DE PROCESO	146
4.6.4	PRESENTACIÓN Y PUBLICACIÓN DE RESULTADOS	146
5	CONCLUSIONES	153

---

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS



## INTRODUCCIÓN

Argumentar que no pueden realizarse operaciones bancarias con las personas de escasos recursos debido a que carecen de garantía, es como decir que el hombre no puede volar porque no tiene alas.

Dr. Mohammed Yunus

¿Por qué será que no vemos a la gente de escasos recursos abrir cuentas bancarias, utilizar cajeros automáticos, obtener créditos bancarios o tarjetas de crédito? La respuesta más cómoda es que les falta "una cultura financiera" y sorprende cuántas personas comparten esta idea. Además, existen muchas otras, que opinan:

- ❖ "La gente de clase media baja y baja constituye un alto riesgo crediticio porque nunca paga lo que debe".
- ❖ "Si tiene la oportunidad, se endeuda más allá de su capacidad de pago".
- ❖ "Sólo pide prestado para cubrir gastos inútiles como fiestas, regalos o para embriagarse".
- ❖ "No ahorra porque carece de disciplina para hacerlo".

Sin embargo, pese a su incongruencia, multitud de programas caritativos y gubernamentales han intentado ayudar a los pobres basándose, precisamente, en tales supuestos.

**"Para el 77% de la población, imposible el ahorro".** ( El Financiero, 13/10/00)

Lo anterior se desprende de la última encuesta sobre bienestar familiar elaborada por el buró de investigación de mercado BIMSA. La encuesta revela que 77.3% de los consultados respondió que no ha podido ahorrar por lo menos algo en los últimos tres

meses. Hace dos años 80% de la base encuestada reveló que no estaba en condiciones para ahorrar, mientras que en 1999 esta proporción bajó a 71.2%.

En relación con lo anterior, los encuestados señalaron como mayor preocupación que enfrenta actualmente su familia a la economía, en segundo los bajos salarios y en tercero a la inseguridad.

Según un artículo de "El Financiero, ( 13/10/00), si bien la tasa de desempleo abierto se ubica hoy en 2%, la más baja desde 1995, la oferta de puestos de trabajo asociada a ingresos "decorosos" continúa siendo muy reducida. Además, el porcentaje de ocupados que perciben menos de un salario mínimo ha aumentado en los últimos cinco años de 8 a 10.6%, señala el Centro de Estudios Económicos del Sector Privado (CEESP). El análisis destaca que entre 1994 y 2000 el ritmo de crecimiento del empleo en la industria maquiladora fue de 13.5% en promedio anual; en el comercio se observa una tasa de 2.0% anual, mientras que plazas de la industria manufacturera de transformación sólo crecieron 0.5% y la ocupación en el sector público presentó una caída de 1.3%.

Por lo general, la demanda de crédito, tanto en el caso de los ricos como de los pobres, no va en función de la desesperación; más bien se trata de una demanda cíclica, aumenta en la medida que la economía se expande y disminuye cuando ésta se contrae. En resumen, el crédito debe contemplarse como un mecanismo que permite, tanto a las empresas como a los individuos de todos los niveles socioeconómicos del ámbito rural o urbano, graduar con el tiempo sus flujos de ingresos y consumos para lograr un nivel de vida mejor y más estable.

Pero no hay que fijarse únicamente en la tendencia de la economía, sin mencionar aspectos básicos y propios de la empresa, en la nueva forma de competir en el mundo de los negocios. Se vuelve vital integrar una nueva visión de empresa, completamente enfocada al cliente, el cual señala lo que se debe ofrecer en servicios y productos, se deber realizar, en cuánto tiempo y cómo entregarlo.

Es necesario adecuarse al nuevo modelo de estructuras que requiere la empresa para poder reaccionar a las nuevas exigencias del mercado, donde se debe dar excelentes productos y servicios que excedan las expectativas del cliente, con gran flexibilidad y bajo costo.

En la nueva forma de definir los modelos de dirección de las empresas, la persona que manda es el cliente y la decisión en la resolución de problemas la realizan los empleados que están en constante comunicación con él, mejor conocidos como "la línea". En estas estructuras los gerentes y directores modifican su función de "dictador", para realizar las funciones de entrenar, capacitar y facilitar la operación de los empleados que se encuentran en trato directo con el cliente.

Los servicios financieros formales y en especial los informales representan un papel crucial en la vida económica de la gente de escasos recursos en México. El tema central de este trabajo es el enfoque centrado en un nicho de mercado, peculiar y diferente, a los esquemas de otorgamiento de crédito tradicional.

Me refiero al crédito de consumo, que consiste básicamente en créditos para el financiamiento a personas físicas sin actividad empresarial que van desde automóviles, préstamos en efectivo sobre el pago de nómina, créditos para la compra de bienes de consumo duradero (lavadoras, licuadoras, televisores, etc.); y como una institución financiera mexicana, ha enfocado sus procesos, políticas comerciales y actitudes en función de los clientes de este segmento.

Dicho sea de paso, clientes con aún menos relación con los bancos que los que comúnmente pueden utilizar una tarjeta de crédito o pedir un préstamo hipotecario.

# **1 ANTECEDENTES**

## **1.1 SISTEMA FINANCIERO MEXICANO**

### **1.1.1 DEFINICIÓN**

Podemos definir al sistema financiero como un conjunto orgánico de Instituciones que generan, captan, administran, orientan y dirigen, tanto el ahorro como la inversión, en el contexto político-económico que brinda nuestro país. Así mismo, constituye el gran mercado donde se contactan oferentes y demandantes de recursos monetarios.

Globalmente, el sistema financiero mexicano está conformado por un conjunto de organismos rectores y por los subsistemas de intermediación bancaria y no bancaria.

### **1.1.2 HISTORIA DEL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO**

El origen de nuestro sistema financiero se remonta a finales del siglo XVIII, cuando la nueva España fortaleció sus controles políticos y financieros, estableciendo las primeras instituciones de créditos, la Casa de Moneda y el Nacional Monte de Piedad.

Ya en el siglo XIX surgen: el Banco de Avío, primera institución de promoción industrial (1840); la caja de ahorros del Nacional Monte de Piedad (1849); el Código de Comercio (1854), y en 1864, la primera institución de banca comercial, el Banco de Londres, México y Sudamérica, S.A. (actualmente integrado al Grupo Financiero Serfín). Más tarde se elaboró el código de comercio de 1884, el cual confiere al Banco Nacional Mexicano, las atribuciones de Banco Central.

Por otra parte, en 1897, la Ley General de Instituciones de Crédito impone limitaciones en cuanto a las reservas monetarias y la emisión de papel moneda. Otro hecho

relevante ocurre en octubre de 1894, cuando se constituye la Bolsa de México, que deja de funcionar pocos años después.

En 1907 se creó la Bolsa Privada de México, la cual cambió su denominación a Bolsa de Valores de México, S.C.L., tres años después. Esta operó sin interrupción hasta 1944, cuando se transformó en la Bolsa de Valores de México, S.A. de C.V., y obtuvo la autorización para operar como institución auxiliar de crédito.

Después de la promulgación de la Constitución Política de 1917, el sistema financiero sufre algunas modificaciones; pero no es hasta 1924 cuando la primera Convención Bancaria replantea la estructura que permanece casi inmutable hasta 1976. A continuación se mencionan los hechos más relevantes de esta etapa:

- 1941 - se emite la Ley Orgánica del Banco de México
- 1944 - la Bolsa de Valores cambia su denominación a sociedad anónima
- 1944 - se crea Nacional Financiera como principal Banco de Fomento
- 1946 - se publican reglamentos y ordenamientos legales para que la Comisión Nacional de Valores ( CNV) regule la actividad bursátil
- 1975 - se promulga la Ley de Mercado de Valores, dándose un importante paso para la consolidación de la actividad bursátil

### **1.1.3 EVOLUCIÓN**

El panorama económico de México en la década de los setenta se caracteriza por la aparición del fenómeno inflacionario. En este período el agravamiento del déficit público y el consiguiente endeudamiento externo concluyó con la devaluación de agosto de 1976. En los primeros años de la siguiente administración, los descubrimientos de grandes yacimientos de petróleo y la gran liquidez en el sistema financiero internacional, permiten al gobierno hacer frente a sus requerimientos financieros basándose, primordialmente, en un fuerte endeudamiento externo. Al

finalizar la década, se inicia una serie de políticas que permiten el fortalecimiento del sistema financiero nacional; entre las medidas más sobresalientes implementadas en este sentido destacan las siguientes:

- Publicación del reglamento sobre Banca Múltiple, sentándose las bases para la concentración del capital bancario (1976)
- Emisión de nuevos instrumentos de financiamiento e inversión: Petrobonos (1977), CETES (1978), Papel Comercial (1980) y Aceptaciones Bancarias (1981)
- Establecimiento de la sociedad de inversión conocida como Fondo México (FOMEX) y constitución del Fideicomiso de Promoción Bursátil (1981)
- Durante el primer semestre de 1982: Retiro del Banco de México (BANXICO) del mercado de cambios, suspensión de compras al exterior y autorización de la formación de sociedades de inversión de mercado de dinero.
- El 1o. de septiembre de 1982: Decreto de nacionalización de la Banca Privada, con excepción del Banco Obrero y Citibank. Establecimiento del control de cambios, conforme al cual Banxico es el único autorizado para realizar la importación y exportación de divisas. A partir de este momento existe un trato discriminatorio en la prestación de servicios, con excepción del banco Obrero y Citibank.
- 1990 - Aprobación de la Ley para reprivatizar la Banca
- 1994 - Reforma al Artículo 28 de la Constitución, dándole autonomía al Banco de México
- 1994 - Se permite establecer filiales en territorio nacional a entidades financieras del extranjero que tengan acuerdo comercial con México
- 1995 - Autorización para la liquidación de TESOBONOS en dólares
- 1995 - Establecimiento de la tasa de interés interbancaria de equilibrio (TIIE)
- 1995 - Creación de Unidades de Inversión (UDIS), como medida de reestructuración de créditos bancarios.
- 1995 - Programa de apoyo crediticio entre el Gobierno Federal y las Instituciones de Crédito

- 1996 - Nuevo sistema de pensiones; Ley CONSAR

### 1.1.4 ESTRUCTURA

En 1995, el gobierno adoptó medidas para brindar mayor eficiencia y confiabilidad en las instituciones financieras. Así, se produce la conformación de tres grandes bloques identificados como: Organizaciones bancarias, financieras y bursátiles, y organizaciones de seguros y fianzas, supervisadas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores y la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas respectivamente. Además, existe la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro, la cual se encarga de coordinar, regular y vigilar el correcto funcionamiento de las Administradoras de Fondos para el Retiro (AFORES) y las Sociedades de Inversión Especializadas de Fondos para el Retiro (SIEFORES).

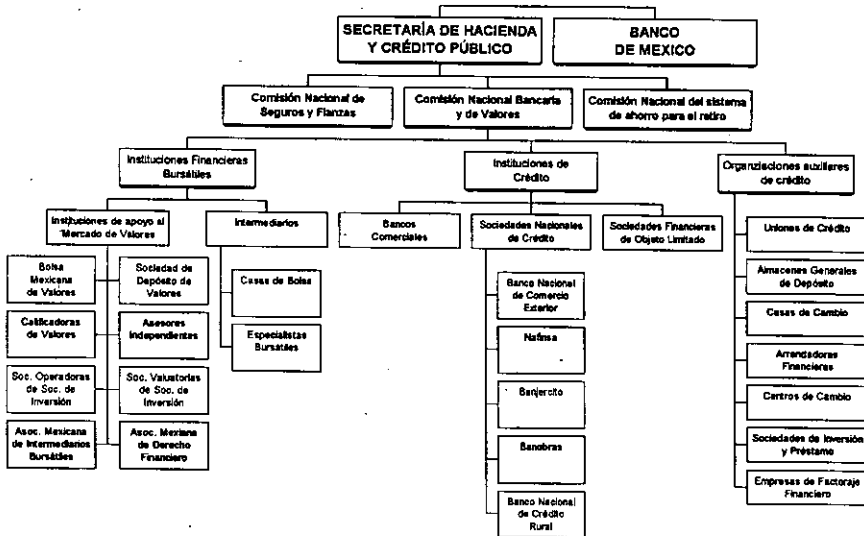


Figura 1.1 Organigrama del Sistema Financiero Mexicano

Dentro del bloque, las instituciones de Banca Múltiple captan la mayor parte de los recursos del sistema y se constituyen así en la principal fuente de financiamiento. Por su parte, la Banca de Desarrollo se dedica a apoyar los programas prioritarios de interés nacional, en tanto que los Organismos Bursátiles promueven la inversión aunada a estas instituciones.

El otro bloque incluye diversos tipos de instituciones, como son Aseguradoras y Afianzadoras, entre otros; entidades que proveen a los sectores público y privado de los recursos necesarios para apoyar sus programas de inversión, integrándose a los esfuerzos de la Banca.

### **1.1.5 INSTITUCIONES DE REGULACIÓN Y VIGILANCIA**

#### **Secretaría de Hacienda y Crédito Público**

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público es el organismo del Gobierno Federal que representa la máxima autoridad dentro de la estructura del sistema financiero y tiene a su cargo.

#### **Banco de México (Banxico)**

El Banco de México será persona de derecho público con carácter autónomo y cuyo objetivo es promover el sano desarrollo del Sistema Financiero, representando una salvaguarda contra el surgimiento de la inflación, al mismo tiempo que se procurará la estabilidad del poder adquisitivo y se regulará la estabilidad del peso frente al dólar.

#### **Comisión Nacional Bancaria y de Valores ( CNBV)**

Este organismo fue creado con la finalidad de supervisar el funcionamiento de las instituciones financieras afiliadas y así garantizar transparencia en sus operaciones.



## **Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro ( SAR)**

La coordinación, regulación, supervisión y vigilancia de los sistemas de ahorro para el retiro están a cargo de la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (CONSAR), que surge como órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, dotado de autonomía técnica y facultades ejecutivas, con competencia funcional propia en los términos de la Ley de los Sistemas de Ahorro para el retiro.

### **1.2 GRUPO FINANCIERO BITAL<sup>1</sup>**

#### **1.2.1 HISTORIA DEL GRUPO FINANCIERO BITAL**

Grupo Financiero Bital se forma en julio de 1992 como resultado de la unión de dos instituciones: Grupo Prime y Banco Internacional, hoy BITAL, durante el proceso de reprivatización de la Banca Mexicana. El Banco funciona como la Institución Eje del Grupo, aprovechando sus canales de distribución y la sinergia propia de una agrupación financiera para ofrecer un esquema de servicios integrados siguiendo la filosofía de la Banca Universal.

El objetivo del Grupo es atender a los mercados masivos, tanto personas físicas como pequeñas y medianas empresas, sin descuidar a los altos niveles.

Desde 1992 se ha llevado a cabo una intensa labor de mejora continua en todas las áreas para lograr una mayor eficiencia en la operación, invirtiendo más de 470 millones de dólares en tecnología de sistemas de informática y telecomunicación. Los principales logros de BITAL en esta etapa se relacionan con una considerable mejora en la mezcla de fondeo, una sólida base de clientes con alto potencial de negocios

---

<sup>1</sup> BITAL, Grupo Financiero Bital: Informe anual 1999, México D.F., imprenta Madero, 1998, pp. 7-28

financieros y un reconocimiento del público como uno de los grupos financieros más importantes de México.



La situación financiera del Banco ha sido fortalecida en el pasado haciendo frente al deterioro de la calidad de los activos generado por el entorno económico del país. Los aumentos de capital realizado en años anteriores a la crisis se complementaron con agresivos planes de capitalización durante 1995 y 1996, con el fin de incrementar el nivel de capitalización y tener la posibilidad de vender al Fondo Bancario de Protección al Ahorro (FOBAPROA) parte de la cartera de crédito, manteniendo así una sana posición de activos.

### **1.2.2 EVENTOS RELEVANTES EN 1998**

#### **Estrategia de rentabilidad**

BITAL decidió cambiar su estrategia de crecimiento en infraestructura, adoptando una nueva "Estrategia de Consolidación y Rentabilidad". Este plan de consolidación y rentabilidad se tradujo en las siguientes acciones, realizadas en la segunda mitad de 1998:

- Incrementar los ingresos a través de la recuperación del costo de los servicios, cobrando a la clientela una cuota mensual por los mismos.

- Reducir sus gastos de operación en 10%, incluyendo la racionalización de su planta de personal. A este respecto, el número de empleados tuvo una reducción de 1,765 en la segunda mitad del año. Una vez lograda la disminución de gastos en el corto plazo, BITAL continuará con los esfuerzos para mejorar aún más su eficiencia operativa.
- Consolidar la infraestructura de sus canales de distribución, para lo cual se cerraron 70 sucursales en el tercer y cuarto trimestre, incluyendo 28 módulos en tiendas de autoservicio, aunque se mantuvo el crecimiento en los canales de distribución alternos, como cajeros automáticos y otros servicios de Banca Electrónica.
- Hacer mínimo el nivel de activos improductivos con su consecuente impacto favorable en el margen financiero. Dentro de estos cambios se incluye la venta de 2,000 millones de pesos en su posición de valores.

Estas acciones se iniciaron a principios del mes de julio de 1998 y tuvieron un impacto substancial favorable en el margen de operación en la segunda mitad del año. La base de clientes supera los seis millones y, a partir de este año, los ingresos por comisiones representan una sólida fuente de ingresos.

### **Asociación estratégica en seguros y pensiones**

El 14 de diciembre de 1998 se realizaron todos los actos corporativos para llevar a cabo la asociación entre Grupo Financiero BITAL e ING, Insurance International B.V., una subsidiaria de ING Group, N.V., por medio de la cual ING se convierte en el socio estratégico del Grupo en el negocio de seguros y pensiones con un 49% de tenencia accionaria. Es importante recordar que ING ya era el socio estratégico del Grupo en la Afore Bital con una tenencia del 49%.

Como resultado de esta asociación, Grupo Financiero Bital e ING realizaron una reorganización corporativa de las empresas de seguros, pensiones y administradora

de fondos par el retiro (Afore) y convirtieron a dichas empresas en subsidiarias de Seguros Bital. Por lo tanto, Seguros Bital es el tenedor del 99% de las acciones de las siguientes empresas: Pensiones Bital, S.A, ING Seguros (México), S.A. De C.V. y Afore Bital, S.A.

El monto total de la operación fue por 225 millones de dólares, de los cuales 85 millones fueron recibidos al firmar la operación, 20 millones de dólares, se liquidarán en un plazo máximo de 10 años, como pago diferido, dependiendo de los resultados financieros de las empresas.

Por los 85 millones de dólares recibidos, BITAL registró una utilidad extraordinaria de 292.9 millones de pesos, y Grupo Financiero Bital una utilidad de 114 millones de pesos.

Con la tecnología y experiencia de ING en el mercado mundial de seguros y el manejo de pensiones, y con la red de distribución y conocimiento del mercado mexicano que tiene Grupo Financiero Bital, esta alianza estratégica crea una nueva y atractiva opción en beneficio de nuestros actuales y futuros clientes, así como también fortalecerá el ingreso por comisiones de BITAL relacionado con la venta cruzada de productos de seguros a través de la red de sucursales.

### **Gestión administrativa de Banco del Atlántico**

El 24 de diciembre de 1997 Grupo Financiero Bital y Bital/Banco Internacional firmaron junto con la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), el Banco de México, en su carácter de fiduciario del Fondo Bancario de Protección al Ahorro (Fobaproa), y Grupo Financiero GBM Atlántico, con la comparecencia de Warburg, la Carta de Intención por medio de la cual se establecieron los convenios relativos para llevar a cabo la fusión de Banco del Atlántico con BITAL.

La venta de Atlántico a BITAL no se ha podido finiquitar. Con la aprobación por el Congreso de la Unión, el 12 de diciembre de 1998, de la Ley para el Sistema de Protección del Ahorro Bancario, en la cual se señala específicamente que la negociación para el cierre de Atlántico tendrá que ser avalada por el Instituto para la Protección del Ahorro Bancario (IPAB), estimamos que finiquitar la operación se llevará por lo menos la primera mitad del próximo año.

### **1.2.3 EMPRESAS DEL GRUPO**



Grupo Financiero Bital, como sociedad controladora de agrupación financiera, es tenedora de acciones de empresas que ofrecen servicios financieros. Su filosofía es la de ofrecer todos los servicios financieros bajo el mismo techo. Actualmente, el Grupo está integrado por cinco subsidiarias:

- Almacenadora Bital
- BITAL / Banco Internacional
- Casa de Bolsa Bital
- Fianzas México Bital
- Seguros Bital

BITAL tiene, a su vez, una empresa de ingeniería financiera, ISEFI; una de inversiones inmobiliarias PROMINTUR; una especializada en la inversión de valores en el extranjero, B.I. Financial Holding y cinco inmobiliarias bancarias. A partir del mes de diciembre de 1998, Seguros Bital tiene como subsidiarias a Afore Bital, Pensiones Bital e ING Seguros ( México).

### **1.2.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

En BITAL consideramos que, siendo una empresa de servicio, el cliente es la base fundamental del éxito. En la medida que la Institución logre dar los servicios y beneficios adecuados a las necesidades de cada uno de nuestros clientes, se garantizará su permanencia y rentabilidad. Para este fin, la innovación de productos, junto con la expansión de la red de sucursales y horarios, la calidad de atención de la gente de BITAL y la campaña publicitaria, son elementos fundamentales para el crecimiento.

Aplicando estos principios, BITAL ha logrado un importante crecimiento en la base de clientes, especialmente en la captación tradicional. El número de cuentas pasó de 5.4 millones en diciembre de 1997 a 6.5 millones en diciembre de 1998; una parte de este crecimiento está explicada por el traspaso de clientes de Atlántico; sin embargo, la mayor parte provienen de la tendencia de crecimiento que, si bien se desaceleró como consecuencia de las políticas de comisiones, aún continúa siendo positiva.

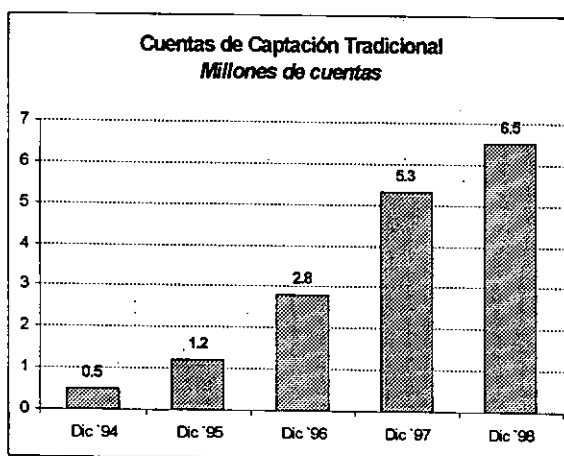


Figura 1.2 Cuentas de Captación Tradicional

Para garantizar que la atención y el servicio al cliente sean adecuados, y lograr el desarrollo de productos de acuerdo con sus necesidades, BITAL está organizado en seis áreas o segmentos de negocio. La estructura de toda la organización se

encuentra orientada para satisfacer las necesidades de los clientes en estos segmentos y se ha logrado una reducción de niveles organizacionales, obteniendo así un mayor acercamiento con los clientes.

Los segmentos de Banca Comercial, Banca Patrimonial y Banca Privada atienden a las personas físicas y satisfacen sus necesidades de ahorro, crédito y servicio en función del valor total de sus inversiones. La red de sucursales es administrada por la Banca Comercial, que a su vez se encuentra dividida en dos direcciones, una que se dedica a la zona metropolitana de Distrito Federal y la otra al resto de la República. La Banca Patrimonial tiene presencia en la mayor parte de las sucursales a través de ejecutivos de cuenta especializados. La Banca Privada ofrece servicios de asesoría financiera, fiscal y legal a los clientes de este segmento a través de un solo asesor financiero altamente capacitado y en instalaciones exclusivas unidas en puntos estratégicos en las ciudades de Guadalajara, Monterrey, Puebla y México.

Por otro lado, los segmentos de Banca de Negocios y Empresarios, Banca Empresarial y Banca Corporativa dan atención a las personas morales y a las personas físicas con actividad empresarial, dependiendo del tamaño y volumen de negocios que aportan a la Institución. Dentro de la Banca Empresarial existe un área de atención especial para los clientes que corresponden al Gobierno Federal y a las entidades gubernamentales.

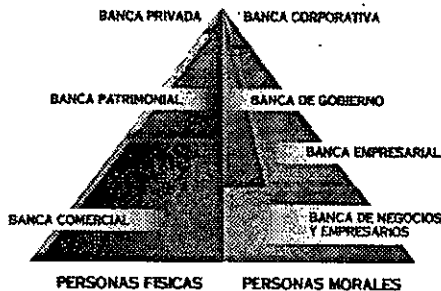


Figura 1.3 Estructura Organizacional

## 1.2.5 INFRAESTRUCTURA ORIENTADA AL SERVICIO

El crecimiento de la Institución en los últimos años obedece al fortalecimiento de la infraestructura del Banco para llegar a tener una mejor cobertura nacional y ofrecer servicios innovadores y de calidad.

La red de sucursales ha sido un factor crucial para mantener la competitividad del Banco dentro de su mercado objetivo: el de la Banca de Menudeo. La cobertura que BITAL obtuvo a través de este medio de distribución se considera suficiente para la penetración de mercado que ha alcanzado. Sin embargo, la modernización y el crecimiento de los canales de distribución alternativos para lograr una eficiencia en la operación sin demeritar el servicio al cliente.

Innovación y servicio han sido las principales características de la institución, por las que se ha logrado el reconocimiento del nombre de BITAL en el mercado, lo que ha resultado en un importante incremento en la base de clientes y en la participación del mercado, particularmente en depósitos a la vista.

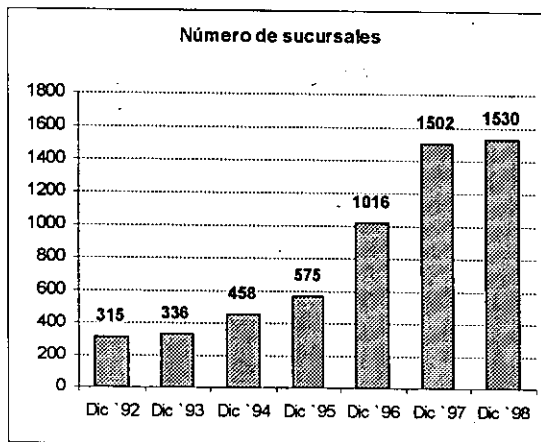


Figura 1.4 Número de sucursales a nivel nacional



La red de sucursales se incrementó durante la primera mitad de 1998 en 98 unidades, principalmente las adquiridas de Banco del Atlántico y módulos en tiendas de autoservicio, llegando a junio de ese año a un total de 1,600 oficinas. Esto convirtió a la red de BITAL en la más extensa del sistema. Posteriormente, en la segunda mitad del año y con el cambio a la estrategia de rentabilidad, se cerraron 70 sucursales que no cumplían los niveles de rentabilidad adecuados, para sí dejar un total de 1,540 oficinas.

La filosofía que hay detrás de cada sucursal se basa en ofrecer a sus clientes la ventaja de la cercanía a sus hogares o lugares de trabajo, y mantiene un tamaño pequeño para facilitar la identificación personal de los clientes y los ejecutivos. Las sucursales son en promedio de 120 M2 y con un máximo de seis empleados. Todas se encuentran conectadas en línea y en tiempo real, cuentan con al menos un cajero automático y operan con un horario de servicio de lunes a sábado de 8:00 a.m. A 7:00 p.m. El horario de servicio, que está en vigor desde 1994, ha representado para BITAL una importante ventaja competitiva sobre los otros bancos mexicanos.

En contraposición al crecimiento en sucursales, BITAL mantuvo el ritmo de incremento de canales de distribución alternativos; a fin de aumentar la eficiencia de operación y mejorar el servicio con una mayor versatilidad a los clientes y reduciendo la saturación en sucursales.

El crecimiento en cajeros automáticos en 1998 fue mayor aun que el del número de sucursales, ya que en el año se instalaron 844 cajeros, con lo que la red de Cajeros Automáticos de BITAL, con 4,000 unidades ha llegado a ser una de las tres más importantes del sistema.

En cajeros automáticos se registran alrededor de 25 millones de transacciones por mes, esto incluye el uso de cajeros de otros bancos por parte de nuestros clientes y de clientes de otros bancos en nuestros cajeros. En transacciones del sistema RED,

BITAL mantiene un saldo favorable en las comisiones pagadas y cobradas por este servicio.

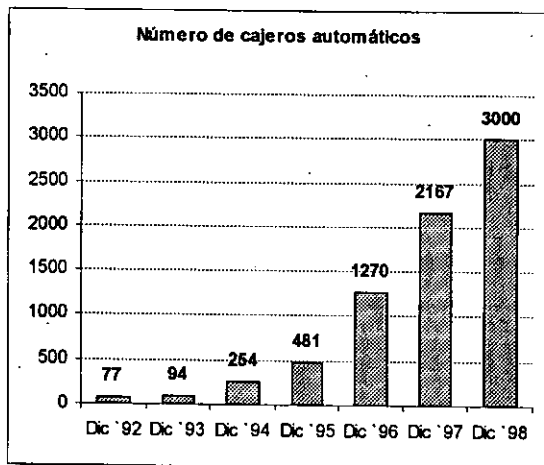


Figura 1.5 Número de cajeros automáticos a nivel nacional

El servicio de Línea Telefónica BITAL se ofrece a todos los clientes del Banco. Mediante éste los clientes pueden realizar vía telefónica, apertura de cuentas, consultas, traspasos entre cuentas, pagos de servicios, o bien recibir estados de cuenta vía fax en forma automática. En 1998 se inició la operación de Conexión Personal Bital vía Internet, lo cual permite el acceso a los mismos servicios de la Línea Telefónica Bital con mayor flexibilidad.

Siendo el manejo de la información una de las principales actividades en los mercados financieros, BITAL ha aprovechado su infraestructura tecnológica para ofrecer a sus clientes el pago electrónico de nóminas. Este servicio ha contribuido a incrementar el número de clientes en el Segmento Comercial y a mantener relaciones más duraderas con los clientes de los segmentos empresariales.

## **Resultados del Banco**

La utilidad del Banco acumulada en el año ascendió a 74.0 millones de pesos. Este resultado es 75.4% menor al registrado en el ejercicio anterior, debido principalmente al comportamiento de los mercados en el segundo y tercer trimestre de 1998, y a la importante creación de provisiones realizada durante el año.

Como resultado de la inestabilidad de los mercados, las tasas de interés en pesos tuvieron un considerable crecimiento, incrementando el margen financiero de BITAL en forma importante, ya que, debido a la mezcla de captación que el Banco mantiene, se amplió el margen entre el costo total de captación y los ingresos por intereses. De forma acumulada en el año, el margen financiero muestra un incremento del 69.5% con respecto al año anterior. Este crecimiento obedece al diferencial de tasas y al continuo crecimiento en la captación tradicional.

Los cargos por provisiones de cartera, provisiones para la contingencia de los créditos de FOBAPROA y la amortización de provisiones diferidas ascendieron a 2,278.2 millones de pesos; lo cual es 57.2% superior a la constitución de provisiones del año anterior. Cabe destacar que las provisiones para riesgos crediticios creadas en el año equivalen al 4.1% de la cartera total. De esta forma, el margen financiero ajustado por riesgos acumulado en el año creció con respecto a 1997 en un 77.6%.

En general, las medidas tomadas durante el año para fortalecer la base de ingresos por servicios y los esfuerzos por mantener una sana mezcla de fondeo, lograron que la estructura de ingresos del Banco estuviera más orientada al negocio de servicios bancarios y menos dependiente de los resultados del mercado.

## Cartera de Crédito

El saldo de la cartera de crédito asciende al 14 de diciembre de 1998 a 56,014.7 millones de pesos, que muestra una reducción real del 14.2% con respecto al año anterior. La reducción en el año se explica por la falta de demanda de crédito originada por el alza de tasas de interés y la situación económica del país. Además, en el tercer trimestre del año se modificó la forma de contabilizar los saldos de la cartera de FOBAPROA derivada de las ventas de cartera, registrando a partir del mes de septiembre el saldo neto de las reservas para la contingencia del 25% del valor del pagaré.

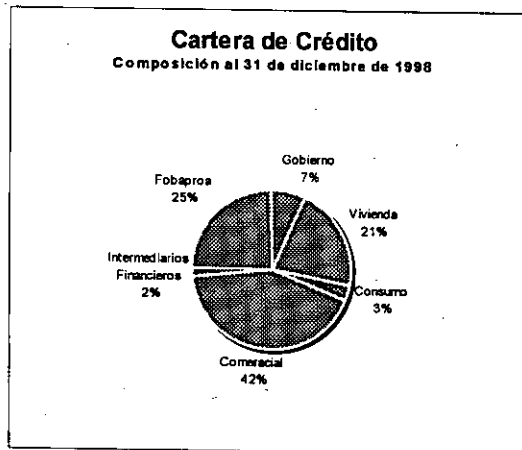


Figura 1.6 Distribución porcentual de la cartera de crédito

La cartera vencida asciende a 9,152 millones de pesos, lo cual representa un incremento de 2.2% con respecto al año anterior. Es importante considerar que las cifras incluyen el ajuste que por tipo de cambio tuvo la cartera vencida en dólares y el traspaso a principios de 1998 de los créditos registrados viables a ser reestructurados bajo el esquema de rentas a la cartera vencida. El comportamiento en la cartera vencida se mantuvo relativamente constante debido a los castigos con cargo a reservas de cartera aplicados a lo largo del año por 855.4 millones. Por otra parte, el

efecto del alza en tasas de interés se reflejó en la cartera vencida de créditos hipotecarios con un incremento en el año de 4.4%, descontando el traspaso de los créditos registrados como viables a ser reestructurados bajo el esquema de rentas.

Al cierre del año, las reservas preventivas para riesgos crediticios ascienden a un total de 5,457.2 millones y muestra un incremento en términos reales de 11.5% con respecto al año anterior. El incremento de reservas se compone ( en valores nominales ) de 1,820.1 millones por efecto de tipo de cambio, además de al aplicación de 854.4 millones por concepto de castigos. Neta de reservas, la cartera vencida representa el 6.8% de la cartera total y, por otro lado, la cobertura de las reservas sobre la cartera vencida de crédito es de 58.5% al final del cuarto trimestre de 1998. Este índice es significativamente mejor que el cierre del año anterior.

Se amortizaron en el tercer y cuarto trimestres del año 244.6 millones de pesos correspondientes a la provisión para flujos con Fobaproa. El saldo al 14 de diciembre de 1998 de los cargos diferidos registrados en contraparte de las reservas para la contingencia del pagaré de Fobaproa relacionado con los esquemas de capitalización y venta de cartera, asciende a 1,508.8 millones de pesos, de acuerdo con la opción elegida por Bital.



## DIRECCIÓN POR SERVICIO

Los que están en la trinchera, los que hablan con el cliente, son los únicos que conocen realmente lo que está pasando. Procura descubrir lo que ellos saben. Esta es toda la "Calidad Total"

Sam Walton

En el caso concreto que nos ocupa en este estudio sucede que la fuerza del concepto, hablando de "Servicio para cualquier género de empresas" y no dirección de empresas de servicio, inunda todo el pensamiento directivo y afecta decididamente a cualquier empresa.

Desde el Servicio y sólo desde allí se debe definir la Calidad, y de ahí hacia atrás generar la revisión de los procesos y el autocontrol de los mismos. La conclusión de este trabajo me permite pensar que no está bien hablar de Calidad sin partir de Servicio; y que hablar de Servicio sin saber Ingeniería no te lleva a nada.

### 2.1 COMPRADOR, CLIENTE, SERVICIO Y CALIDAD TOTAL

#### 2.1.1 LAS EMPRESAS DE NEGOCIOS ESTÁN PARA HACER DINERO

Rafael Arana y Joan Ginebra<sup>2</sup> definen que la empresa de negocios está para hacer dinero. En su opinión esta creación, este hacer, se concreta, para la empresa de negocios, en la satisfacción de un sinnúmero de honestas apetencias del mercado. Para que la empresa pueda "hacer dinero" es preciso que tenga clientes satisfechos. Son muy pocas las empresa que operan de tal forma que toda su vida gira alrededor de su cliente, de servir al cliente tal como el cliente quiere ser servido.

---

<sup>2</sup> Cfr. Arana de la Garza, Rafael y Joan Ginebra, *Dirección por Servicio*, México, Ed. McGraw Hill, 1999, pp. 3-5

## **El usuario**

Muchas veces hemos leído, escuchado y sobre todo vivido las peripecias desagradables en cuanto al mal servicio. Tal es el caso del supermercado, el banco, la tintorería y la tienda de la esquina por sólo mencionar algunas de ellas. Es tan habitual la frustración que llega a cristalizar en una resignación.

Sin pasarnos horas comentando anécdotas de este tipo, las referencias al mal servicio pueden asentarse en estas líneas como un hecho irrefutable en la vida social de nuestros días.

Unas veces es el maltrato recibido en el contacto con la persona que nos atiende; pero en otras ocasiones es algo más profundo, que atañe al diseño de los procesos y que se manifiesta desagradablemente, con independencia del buen o mal talento de la persona que nos correspondió en suerte para atendernos.

La primera cuestión es de actitud de una persona; las otras dos son el resultado de una determinada política comercial y un mal diseño de procesos, respectivamente.

Cuando los problemas son de Ingeniería de Procesos o de Políticas directivas, hay que resolverlos con Ingeniería y con Dirección.

### **2.1.2 LA GENTE COMPRA "FUNCIONES", NO PRODUCTOS**

A la gente si le importa que le atiendan con amabilidad; pero lo que le importa, sobre todo, es que le den fielmente aquello que él busca y aquello que le prometieron. La gente compra "funciones" y no "productos", no compra un automóvil, sino todo aquello que puede hacer con el automóvil.

La historia no hace otra cosa, por lo demás, que señalar que son cada vez más las empresas que están descubriendo lo que ha descubierto y precisado British Airways<sup>3</sup> cuando señala las cuatro condiciones de un buen Servicio:

1. Poner interés en el contacto.
2. Espontaneidad y capacidad resolutive en el contacto.
3. Ir una yarda más allá (flexibilidad)
4. Arreglo cuando las cosas salieron mal.

Dar Servicio es resolver al cliente lo que el cliente quiere resolver y a "su manera": Para esa "función" entrega él su dinero. El traje a la medida es Servicio y producto es la empresa que confecciona. Esta es la clave de lo que la gente compra, "su medida".

Lo que complica este enfoque al Servicio es la enorme diversidad de compradores que se acercan a nuestras empresas. Todo el mundo quiere las cosas a la medida, a su medida, y uno no puede ser especialista en todo. La respuesta estratégica que se ha dado a este problema es el esquema de segmentación y posicionamiento.

El tema de fondo estiba en que los mercado no los segmentamos, simplemente se segmentan o no se segmentan. Es decir, la realidad es la que es y no la que quieran estructurar nuestros esquemas mentales, a priori: Los segmentos no los hacemos, los descubrimos.

Por otra parte, lo que sí conviene tener en cuenta es que un mercado no es un continuo, sino un agregado de segmentos. Las razones por las que los elementos de un segmento se comportan como se comportan, no son fáciles de descubrir. Pero tan poco resulta tan importante; lo que conviene es saber cómo se comportan e identificar el grupo.

---

<sup>3</sup> Cfr. Arana de la Garza y Ginebra, op.cit. n.1, p.10



El ser humano es racional pero también es emocional y caprichoso y tantas cosas más. El caso también es que a duras penas es capaz de expresar todo esto que en un momento determinado le mueve a desear algo o a preferir una opción concreta.

Los hombres son así de raros. Es difícil describir con parámetros muy cartesianos lo que realmente buscan. Ellos mismos, en incontables ocasiones, tampoco saben expresarlo.

### **La calidad de servicio vs calidad de producto**

Es paradójico que en lo Estados Unidos haya más interés por la calidad de los productos que por la calidad de los servicios y las industrias que los ofrecen. A pesar de esta necesidad bastante obvia de ofrecer un servicio de calidad, la gente que realiza en forma directa las funciones de manufactura tiende a atender primero a la producción y después a la calidad.

Varios estudios han demostrado que las compañías a las que sus clientes tienen en alta estima, en términos de servicio, pueden fijar precios hasta a 10% más altos que las compañías poco apreciadas por su clientela. Al reconocer esto, los ejecutivos admiten que la calidad del servicio es un factor más decisivo que la calidad del producto<sup>4</sup>.

Tom Peters, coautor de Search for Excellence ( En busca de la excelencia ) reprocha a los fabricantes estadounidenses el hecho de haber permitido que la calidad se deteriorara, en un insensato afán de imitar a los japoneses, y sugiere que la mejor estrategia consiste en aprender la lección de las principales compañías de servicio de los Estados Unidos.

---

<sup>4</sup> Cfr. Omachonu y Ross, **PRINCIPIOS DE LA CALIDAD TOTAL**, México, Diana, 1995, p. 15

La tarea de definir y controlar la calidad de los servicios es más difícil, en muchos aspectos, que garantizar la calidad de los productos. A diferencia de las manufacturas, las industrias de servicios tienen características únicas por las cuales el proceso de control de calidad es más difícil de administrar, pero no menos importante. Además el nivel de calidad que se espera en estas últimas es menos previsible.

Algunos de los rasgos distintivos de una compañía de servicios son:

- El comportamiento de la persona que atiende al cliente
- La imagen de la organización
- La presencia del cliente en el proceso de producción y en la realización de la inspección final.
- La dificultad de definir el criterio para medir la producción
- La posibilidad de que no sean aplicables ciertas escalas de variación y aceptación
- La necesidad de ajustar el sistema de control si el cliente está presente

Como quiera que sea, el problema más importante en lo que toca a la prestación de servicios es que, de ordinario, se la mide en la interfaz del cliente ( es decir, en el momento de la interacción entre proveedor y cliente, cuando ambos se encuentran frente a frente ). Si se descubre algún defecto a esas alturas, ya es demasiado tarde para remediarlo.

## **2.2 CUANDO EL COMPRADOR SE HACE CLIENTE, SERVICIO Y CALIDAD**

Cuando de verdad ofrecemos al comprador todo aquello que él espera encontrar, es decir, cuando llegamos a descubrir el segmento en que el comprador gusta estar y cuando además cuidamos el tratamiento adecuado para el reflujo, el comprador queda satisfecho. Y esta satisfacción induce la repetición. Y la repetición satisfactoria crea adicción. El comprador se convierte en cliente. Un cliente es un comprador adicto.

El Servicio es la producción de una experiencia de compra satisfactoria. Y ésta se da cuando

- a) percepción - expectativas mayor o igual que cero.
- b) se controla el reflujo

La propia realización positiva de un acto de servicio, es decir la obtención de una percepción muy satisfactoria, aumenta las expectativas para las compras siguientes. Nuestro propio buen servicio incrementa la exigencia de más servicio futuro.

Percepción diferente de realidad y la segunda: Percepción = tangibles + intangibles.

La primera expresión nos lleva al rediseño de procesos, porque nos dice que una realidad configurada como correcta y eficaz en términos de Ingeniería de Procesos no necesariamente produce percepciones satisfactorias ( y por tanto SERVICIO, y por tanto CALIDAD ).

"¿Calidad? La conozco cuando la veo"

La Calidad sólo la define el cliente. Y éste no sabe expresarla, más que parcialmente, en términos de requisitos traducibles a "especificaciones".

¿Calidad? ¿Servicio? La misma y única cosa. No puede haber para la Calidad otra definición que "la acumulación de actos de Servicio"; la Calidad encuentra así, su definición formal como "la acumulación de experiencias satisfactorias repetidas".

### **2.2.1 UN NUEVO MODO DE DIRIGIR**

Las decisiones deben tomarse "en la trinchera", en el momento del contacto; que en realidad toda la empresa debe bascular no hacia el Servicio al mando, sino hacia el Servicio al cliente; que un mayor rango en la organización. Lo que significa es estar más abajo, más en los cimientos desde los que se levanta el servicio.

## **2.2.2 LA CALIDAD (SERVICIO)... ¡SON PROCESOS!**

El salto a Servicio (Calidad) sólo tangencialmente es un problema de cultura organizativa, de esa que suele cristalizar en lo que hemos denominado "el método de la arenga". Nos encontramos fundamentalmente ante un problema de "procesos".

Muchas personas de negocios no están orientadas a los procesos, están enfocadas en tareas, en oficios, en personas, en estructuras, pero no en procesos. Definimos un proceso de negocios como un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente.

Mediciones de los procesos "de acuerdo con lo que se promete" y no respecto a otras cosas, como sucedía cuando se controlaba "duraciones" de vuelo y no "retrasos percibidos". Lo que agrava la situación es que las experiencias negativas se cuentan a los amigos mucho más que las positivas.

Existen coincidencias en que la difusión de lo negativo es entre 12 y 26 veces mayor que la positiva, lo cual nos lleva a que una estadística del tipo:

3% muy contentos, 95% normal, 2% descontentos, puede ser desastrosa; porque en cierto modo los de los descontentos anulan de 24 a 52% de los muy contentos.

## **2.2.3 LA CALIDAD SE HACE**

Precisamente porque la Calidad son procesos se puede afirmar que "la Calidad se hace", lo cual es una de las grandes aportaciones japonesas. "La Calidad se hace, no se controla". Es una cuestión "del hombre contra el procesos, no del hombre contra el hombre"<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Cfr. Arana de la Garza y Ginebra, op.cit. n.1, p.38

Hacer Calidad supone partir de la percepción y de ahí ir hacia atrás revisando procesos; es partir del hecho que la factura tiene que estar lista cuando llega el cliente de la agencia automotriz, aunque para ello haya que complicar los sistemas que operan por debajo de la línea de flotación y conseguir que cada día se anulen las facturas no pagadas.

Hacer Calidad es entender que la Calidad no la inventan los ingenieros y que el único criterio de Calidad lo da el cliente, aunque en ocasiones no sepa expresar sus criterios, o ni siquiera los tenga formalizados. Hacer Calidad es, en definitiva, hacer ingeniería de procesos.

#### **2.2.4 LIMITAR EL NÚMERO DE CLIENTES, EL LÍMITE AL CRECIMIENTO**

El único mentor de la Calidad (en cada uno de los puntos del proceso cliente / proveedor, externos o internos) es el cliente y éste, más que en términos de Calidad (especificaciones) piensa en funciones y en intangibles, la preocupación por este Servicio 100 X 100 ha de ser la piedra angular en que asentar la Dirección por Servicio.

En realidad el límite de expansión de una empresa es su capacidad de dar Servicio 100 X 100. Todas las demás limitantes son de segundo piso.

La mejor inversión comercial es la que "conserva" los clientes, de que perder un cliente y reemplazarlo cuesta cinco veces más que mantenerlo (medidor de costo de retención de clientes).

Hay que diferenciar entre nuestros clientes a los tipos distintos, con riesgos distintos. En definitiva, debe contemplarse que los distintos niveles de Servicio suponen distintos niveles de costos y por tanto un campo de elección y decisión: Adecuo mis Servicios y precios al cliente o selecciono éste según mis planes. Los mercados no los

segmentamos a capricho; descubrimos los segmentos... Y elegimos a cuáles dedicarnos.

Desde el ángulo del negocio el criterio de elección nos conduce a fijarnos en aquellos segmentos que están dispuestos a pagar bien aquello que nosotros somos capaces de dar. La política de segmentos parte del hecho incuestionable de que raramente funciona una organización que pretenda atender un grupo indiscriminado de segmentos. Como contraparte a la limitación del número de clientes, es la actividad de mantener a ultranza los que ya he querido tener.

### **2.3 CALIDAD (SERVICIO), PROCESOS Y AUTOCONTROL, EL PROBLEMA DEL LIDERAZGO, OTROS PROGRAMAS Y LOS PREMIOS DE CALIDAD**

La puesta en marcha de un Programa de Calidad / Servicio se hace dentro de un esquema que es realmente sencillo: A partir de una investigación comercial hay que ir descubriendo en el cliente los elementos que forman la verdadera Calidad. De ahí hacia atrás, hay que plantear la revisión de procesos de forma que lo que emerge de los mismos, pueda de verdad crear percepciones satisfactorias. Y los procesos así revisados se fijan y se establece el autocontrol para su mantenimiento y mejoras sucesivas. Este autocontrol "verdadero aseguramiento de la Calidad" se establece con base en los convenios cliente-proveedor internos, convenios que son la base para la medición del desempeño.

En primer lugar, el programa de Calidad / Servicio parte de una visión ambiciosa, mucho más compleja que la de "un producto de Calidad y unas relaciones de Calidad en precios, condiciones comerciales y entregas". En la Calidad / Servicio pueden entrar aspectos como: Surtir en tiempo, surtir en embarques más reducidos, atender ágil y muy cuidadosamente las reclamaciones, atender sus llamadas a sus horas, mantener contactos de alto nivel, dar decisión a quien trata con él, aumentar la

opcionalidad, evitarle "colas de espera, facilitar la operación del cliente, desburocratizar relaciones, dar garantías de servicio y dar empuje tecnológico entre otras.

### **2.3.1 GRUPOS DE TRABAJO**

Si algo hay especialmente difícil es conseguir que varios departamentos distintos trabajen juntos en el mejor interés del cliente. Si algo es especialmente difícil es que la gente sienta la fuerza de pertenecer a un grupo, a un equipo que trabaja unido, en un proyecto determinado, que es el proyecto de todos; porque la gente tiende a acomodarse a su puesto; ahí se siente seguro haciendo sus cosas.

Romper esas relaciones estructurales, derribar los muros organizativos que protegen los feudos de poder es muy arduo; precisamente porque el poder se refuerza a sí mismo, porque desde estos feudos todo se concibe como un juego de relaciones de poder.

También ha ayudado mucho en este terreno la formación de grupos de trabajo más allá de la estructura formal y en el piso mismo donde la acción transcurre. Por esta razón se dio en Japón muy pronto la unión de los procesos de Calidad Total con la organización, de lo que se ha ido conociendo como Círculos de Calidad.

El anclaje en el cliente externo como punto de partida nos conduce inexorablemente a los procesos, políticas comerciales y actitudes que afectan a la calidad percibida. Los programas de Calidad habituales, en cambio, se ocupan indistintamente de cualesquiera procesos que se puedan mejorar, con independencia de si generan o no la Calidad percibida.

Hablar de la "Calidad percibida" es entrar en un terreno donde la Calidad tiene características personales, donde cada quien percibe distinto por las distintas expectativas que se tenían antes de la compra. Cada cliente tiene expectativas

diferentes y percepciones distintas. Por ello cada cliente tiene su estándar de Calidad, un estándar de Calidad de la empresa que le sirve.

Jugar a "Calidad percibida" es aceptar que el cliente, como ya hemos reiterado, es caprichoso, cambiante, innovador, exigente, racional e irracional. Y que para satisfacerlo hay que identificar sus necesidades, haciendo, además que éstas cambien de manera continua, y que ni el propio cliente es capaz de explicarlas.

Nos falta introducir otro concepto que interviene en la "Calidad percibida"<sup>6</sup>. Nos referimos al efecto "sorpresa", a recibir más de lo que se esperaba. Este valor agregado, éste "¿qué más me das?", define el grado o valor que un cliente está dispuesto a pagar por la percepción. Cuanto mayor sea la diferencia entre el costo de generar el producto y la Calidad percibida por el cliente, tanto mayor será, finalmente, el beneficio que la empresa conseguirá; incluso en términos económicos.

Un proceso de calidad interno dirigido sólo a que el producto cumpla con las normas, podría no garantizar el éxito de la empresa, puesto que "no todo molesta igual" a nuestros clientes. Por ello, las prioridades de avance en Calidad las debe marcar el cliente. Sólo él puede decirnos lo que más le molesta o por qué nos dejaría de comprar. Si escuchamos con atención los hallazgos se convertirán en el detonador del Proceso de Calidad.

Se ha perdido la mejor fuente de Calidad permanente: el lazo asiduo con el cliente y sus expectativas. Esta información que arranca del cliente externo es al que nos conduce a la correcta revisión de procesos.

La información que arranca del cliente externo es la que nos conduce a la correcta revisión de procesos, punto sobre el que resulta importante recordar algunos conceptos básicos en esta materia.

---

<sup>6</sup> Cfr. Arana de la Garza y Ginebra, op.cit. n.1, p.87



Una de las características de los procesos es su "complejidad", es decir el número de pasos u operaciones que lo constituyen. Existen procesos simples, de pocos pasos, y muy complejos. Entre los primeros podríamos citar el Servicio de un Restaurante. Desde la recepción del cliente hasta el cobro, pasando por el ensayo de cocina y todo lo demás, no identificaremos más de 15 ó 20 pasos. En cambio la concesión de un crédito bancario puede ser extraordinariamente compleja<sup>7</sup>.

En términos generales los procesos con gran opcionalidad corresponderán a una oferta más rica, servicios más a la medida, una mayor calidad de percepción para el cliente. En el límite opuesto, los procesos de poca opcionalidad y poco complejos corresponderán a "mercados de precios".

Con referencia a éstas últimas, hemos de consignar la enorme importancia de la capacitación, lo cual nos conecta de nuevo con la necesidad de capacitar a la gente que está en a "trinchera".

### **2.3.2 CLIENTE-PROVEEDOR INTERNO: BASE DE LA CALIDAD TOTAL**

Sería difícil no aceptar que el cliente externo es el único capacitado para definir lo que es calidad, lo cual pone exclusivamente en su mano el juicio sobre nuestros productos. Sin embargo, ya incluimos también la idea de la cantidad de elementos que integran el producto, señalando cómo lo que realmente compra un cliente es mucho más que el producto básico; lo que compra es la empresa entera con la que se relaciona con muchos puntos de contacto lo cual incrementa las posibilidades de que la percepción de calidad se incremente también un número elevado de veces.

---

<sup>7</sup> Cfr. Arana de la Garza y Ginebra, op.cit. n.1, p.90

No podemos departamentalizar la calidad. Todos en la empresa son producto, todos en la empresa son cliente, todos en la empresa son proveedor; todos en la empresa son base de calidad y servicio.

Normalmente, en la empresa los proveedores internos no actúan como tales; antes, al contrario, hacen lo posible por ignorar las necesidades de sus clientes (internos) a los que ni siquiera ven con tal perspectiva.

Si en conjunto nos enfocamos a servir al cliente externo y en cada punto se enfocan los proveedores internos a servir al cliente interno, la empresa logrará el grado de calidad total, grado que se alcanza cuando el enfoque a las necesidades del cliente externo tiene lugar en forma permanente y sistemática y se integra ese enfoque a los procesos de la empresa buscando adecuarlos a este fin. Todo ello plantea el cambio de las relaciones de poder a relaciones de servicio.

La implantación del contrato cliente-proveedor internos encuentra problemas fuertes, porque supone, como hemos dicho, cambiar el esquema de relación, basado en el poder, por un esquema basado en el servir. Esto no es fácil lograrlo ya que supone romper feudos, cambiar el sentido de la autoridad, entender que ya no es válido limitarse a contentar al jefe.

Lo que en realidad sucede es que el concepto de cliente interno, hoy ya difundió ampliamente en el lenguaje habitual de la empresa, es con cierto modo un concepto artificial: un cliente interno visto por su proveedor interno no pasa de ser un cliente "cautivo"; no puede dejar de comprarnos, como puede hacerlo un cliente externo. Por ello, la única manera de conseguir que la gente se tome en serio el modelo es asumir que si bien "no puede dejar de comprarnos" ha de poder "dejar de pagarnos" lo cual nos conduce a repensar las formas de retribución, para que el servicio que recibe el cliente externo y ese pago que da se propague a la cadena interna.

Sea vía bono o por cualquier otro mecanismo, el cliente interno ha de poder condicionar los emolumentos que recibe su proveedor interno. Con ello la dirección por servicio se convierte en la dirección por bolsillo. Y esto no es fácil de instrumentar, habida cuenta de los saltos de jerarquización y de departamentos por los que "cruzan" los procesos.

### **Conflicto con el cliente interno**

Los clientes internos también son importantes en un programa de administración de la calidad total. Se trata de las personas, actividades y funciones internas de la compañía que hacen las veces de cliente para otras personas, actividades o funciones de la misma.

Con frecuencia se presentan conflictos entre las necesidades de los clientes internos y los externos. Así pues es necesario hallar el equilibrio entre las necesidades de los dos grupos de clientes. La solución consiste en determinar las necesidades reales de cada uno y diseñar el proceso adecuado para la satisfacción de ambos.

### **Relación cliente – proveedor interno: Implementación**

- El cliente está dispuesto a pagar el valor de la calidad, siempre y cuando perciba y reciba valor agregado (servicio).
- Todos en la empresa son parte del producto.
- Todos se inicia con la lectura de clientes externos.
- Es a partir de las relaciones cliente-proveedor interno que las necesidades del cliente externo se integran a los procesos de la empresa.
- Los convenios cliente-proveedor garantizan el autocontrol de los procesos.
- Hay que cambiar el sistema de remuneración, afectándola con la satisfacción del cliente interno (=dirección por bolsillo).

- Calidad total es la acumulación de experiencias satisfactorias que recibe el cliente en su relación con la empresa.

A partir de la lectura de clientes externos se van generando cambios en los procesos para ajustar su resultado a los requerimientos del mercado.

Sólo después del rediseño se pueden fijar los parámetros de control del mismo y manejar esto a través del control. Siempre, de todos modos, al Servicio de los convenios cliente - proveedor.

### **2.3.3 ALGUNAS INDICACIONES PARA LAS EMPRESAS**

Las peculiaridades que se dan en las empresas de servicio puro, condicionan a muchos aspectos de su operación. La íntima relación del personal con el proceso y el contacto con el cliente obligan a cuidar de un modo especial la selección de personal y su capacitación.

Este esfuerzo va de la mano con las medidas para retener al personal, para buscar en ellos una disposición de lealtad y compromiso de por vida. En parte, esta actitud se genera con la propia configuración de la tarea y por su enaltecimiento.

Actitudes, procesos y políticas comerciales son básicas, hasta cierto punto, en la empresas de servicio, pero resalta todavía más la importancia de las actitudes.

Consecuencia de lo anteriormente comentado, los programas de desarrollo de la calidad, han sido esas empresas campo de trabajo para modelos tipo Crosby, más que para modelos tipo Juran o Deming; porque es en ellas donde, por tradición, es necesario que la gente se involucre y no que se limite a comprometerse (en unos huevos con tocino, la gallina se comprometió pero el cerdo se involucró).

### **2.3.4 TERMÓMETROS PARA EL SERVICIO PURO**

Se necesita tener un empeño especial, en este tipo de empresas por medir, por tratar de rastrear y medir todo. Todo ha de conducir a la medición del valor agregado (lo que el cliente percibe, lo que me cuesta a mí producir aquello). Esto obliga a colocar termómetros y más termómetros para, en primer lugar, tratar de comprobar que el cliente percibe lo que decimos que hacemos; y después tratar de atinar más en lo que realmente el cliente quiere.

Se necesita profundizar más y más en lo que el cliente percibe. Si somos capaces de describir su percepción, seremos capaces de medir nuestro acercamiento al objetivo de que aquélla sea verdaderamente satisfactoria.

En cuanto a los termómetros en el interior de la empresa no se trata de descubrirlos, sino de negociarlos: cada convenio cliente-proveedor ha de pactar cómo se verificará su cumplimiento, cuáles van a ser los parámetros y unidades de medida y hasta los plazos para conseguir aquel determinado compromiso.

## **2.4 ENFOQUE CENTRADO EN EL CLIENTE Y SU SATISFACCIÓN**

De todos los criterios del Premio Baldrige, ninguno es más importante que el enfoque y la satisfacción del cliente. A esta categoría le corresponden 300 de los 1000 puntos de valor que se consideran en dicho premio.

Un estudio exhaustivo realizado sobre 584 compañías por la firma de consultores Ernst & Young, reveló que sólo el 19% de los bancos y el 26% de los hospitales estimaban las quejas del cliente como un asunto de importancia "mayor o primaria" para la identificación de nuevos productos y servicios<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Cfr. Omachonu y Ross, op.cit. n.8, p.117

La tendencia generalizada a pasar por alto las quejas, o a darles seguimiento e identificar sus causas, puede tener muy serias consecuencias. Esto tiene especial validez en el caso de los servicios, donde se estima que por cada queja recibida por una firma hay otros 26 clientes en la misma situación, aun cuando no se decidan a comunicarlo a la compañía<sup>9</sup>.

El hecho de no identificar la causa radical de las quejas hace que resulte más difícil reducir las variaciones en el proceso que las origina. Hay indicios de que la incapacidad de cerrar el círculo cliente-proceso se debe, en parte, al hecho de que la alta gerencia no brinda el apoyo adecuado, en términos de infraestructura, para la administración de la calidad total y para mantener la atención constante en las técnicas de la misma, sobre todo en el control estadístico de procesos.

El estudio de Ernst & Young antes mencionado reveló que ni siquiera en una de cada cinco compañías las mediciones de la calidad del desempeño, como los índices de fallas y los niveles de satisfacción del cliente, son un elemento clave para determinar la paga de los gerentes de alto nivel. El factor rentabilidad sigue siendo el más importante. Por supuesto, nada tiene de malo que se preste atención al flujo de caja y a las ganancias a corto plazo, pero para que las ganancias y la participación en el mercado se sostengan a través del tiempo es necesario contar con una base de clientes satisfechos, y eso sólo es posible si el enfoque se centra en la satisfacción de éstos.

Al cliente no le interesan en realidad los refinamientos del control de procesos de una compañía, ni tampoco su programa de capacitación o su cultura. Lo importante para el cliente es si esa empresa es capaz de darle el producto que él desea. Este hecho evidente ha sido reconocido por Deming, Juran y Crosby.

---

<sup>9</sup> Cfr. Omachonu y Ross, op.cit. n.8, p.118

## **2.5 CLIENTES SATISFECHOS**

### **2.5.1 IMPULSOR DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

Las cuestiones que es preciso atender para el logro de la satisfacción del cliente se reducen a trabajar para tener clientes satisfechos, saber cuándo se los tiene y conservarlos<sup>10</sup>.

Una forma obvia de averiguar lo que satisface a los clientes es simplemente preguntarlo a ellos mismos. IBM es una empresa que ha identificado los indicadores clave de la excelencia para la satisfacción del cliente:

- Normas de servicio derivadas de los requisitos del cliente
- Comprensión de los requisitos del cliente
  - Tipos de clientes
  - Características del producto o servicio
- Delegación de poder a la línea frontal (resolución)
- Apoyo de la infraestructura para los empleados de la línea frontal
- Atención a la contratación, la capacitación, la actitud y la moral de los empleados de la línea frontal
- Altos niveles de satisfacción recompensas al cliente
- Uso de todos los métodos de sondeo
  - Encuestas
  - Seguimiento de productos y servicios
  - Quejas
  - Empleados

---

<sup>10</sup> Cfr. Omachonu y Ross, op cit. n.8., p. 123

## **2.5.2 MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

El interés cada día mayor por medir la satisfacción del cliente se refleja en las más de 170 compañías de consultoría que se especializaron en esta actividad a principios de los noventas<sup>11</sup>.

La medición de la satisfacción del cliente en función de las quejas recibidas tiene varias desventajas.

En primer lugar, se basa en los aspectos negativos y, al hacerlo así, no mide la satisfacción sino la insatisfacción. En segundo lugar, la medición se basa en las quejas de unos cuantos clientes que son muy comunicativos, y eso puede dar lugar a cambios costoso o innecesarios a fin de cuentas.

En un banco, por ejemplo, las necesidades del cliente y los sistemas se pueden combinar para acortar las colas de espera, fomentar en el personal una actitud amable y cortés, instalar cajeros automáticos que funcionen bien y cobrar cuotas más bajas sobre las cuentas<sup>12</sup>.

## **2.5.3 CALIDAD DEL SERVICIO Y CONSERVACIÓN DE LA CLIENTELA**

La defección o pérdida de los clientes es un problema y la conservación de los mismos es un oportunidad, tanto en las manufacturas como en las compañías de servicios. En general, los fabricantes han sido hábiles para medir el grado de satisfacción que proveen con sus productos, pero ahora han empezado a incursionar en las áreas de servicio. A las industrias de servicios les corresponde un papel cada día más importante en la economía de los países. Más de 75% de la población que trabaja en los Estados Unidos tiene un empleado en el sector de los servicios y ese porcentaje va en aumento<sup>13</sup>.

---

<sup>11</sup> Cfr. Omachonu y Ross, op cit. n.8, p. 125

<sup>12</sup> Cfr. Omachonu y Ross, op cit. n.8, p. 126

<sup>13</sup> Cfr. Omachonu y Ross, op cit. n.8, p. 128



#### **2.5.4 CONSERVACIÓN DE CLIENTES Y RENTABILIDAD**

Aún no se ha establecido una relación precisa de causa y efecto entre las ganancias y la satisfacción del cliente. Esto se debe, en parte, a la dificultad de medir la satisfacción y establecer su relación con las ganancias. No obstante, la relación entre la conservación del cliente y las ganancias está demostrada.

Una forma de asignar un valor a la conservación o retención de un cliente consiste en determinar o calcular el "valor de la retención vitalicia", es decir, las ventas adicionales que podrán hacer si se logra conservar al cliente por toda la vida.

MBNA América ha descubierto que una mejoría de 5% en el índice de defecciones de clientes eleva en 125% el valor de su cliente promedio<sup>14</sup>.

#### **2.6 EL PAPEL CAPACITADOR DE LA INFORMÁTICA**

Según Michael Hammer y Jamer Champy<sup>15</sup>, una compañía que no pueda cambiar su modo de pensar acerca de la informática no se puede rediseñar. Una compañía que crea que tecnología es lo mismo que automatización, no se puede rediseñar. Una compañía que primero busque problemas y después les busque soluciones tecnológicas no se puede rediseñar.

El error fundamental que muchas compañías cometen al pensar en tecnología es verla a través de lente de sus procesos existentes. La reingeniería a diferencia de la automatización, es innovación. ¿Cómo podemos aprovechar la tecnología para hacer cosas que no estamos haciendo? Uno de los aspectos más difíciles de la reingeniería es reconocer las nuevas capacidades no familiares de la tecnología en lugar de las familiares.

---

<sup>14</sup> Cfr. Omachonu y Ross, op cit. n.8, p. 129

<sup>15</sup> Cfr. Champy, James y Hammer, Michael, **REINGENIERIA**, México, Gpo. Editorial Norma, 1997, pp.88-107

El verdadero poder de la tecnología está en ofrecer soluciones para problemas que ni siquiera la empresa sabe que tiene. Las necesidades, lo mismo que las aspiraciones, les da forma lo que la gente entiende que es posible. La tecnología trascendental hace factibles actividades y actos con que la gente no sueña todavía. Lo que la mayoría de las corporaciones no reconocen son las posibilidades de negocios latentes en la tecnología. Esta falta de visión es comprensible, aún cuando no excusable.

El poder real de la tecnología no está en que pueda hacer funcionar mejor los viejos procesos, sino en que les permite a las organizaciones romper las reglas y crear nuevas maneras de trabajar; es decir rediseñar.

Romper reglas es lo que recomendamos para que la gente aprenda a pensar en forma inductiva acerca de la tecnología durante el proceso de rediseño: Buscar la vieja regla o reglas que la tecnología permite romper, y luego ver qué oportunidades comerciales se crean al romperlas.

Cómo capacitadora esencial en cualquier proceso de cambio, la informática moderna tiene una importancia difícil de exagerar. Pero las compañías deben guardarse de creer que la tecnología es el único elemento esencial del cambio.

Rediseñar una compañía es emprender un viaje de lo familiar a lo desconocido.

## **2.7 ESCOGER EL PROCESO PARA REDISEÑAR<sup>16</sup>**

Lo principal a cuestionarse es: ¿Qué procesos están en mayores dificultades? El segundo es importancia: ¿Cuáles ejercen el mayor impacto en los clientes de la empresa? El tercero es factibilidad: ¿Cuáles de los procesos de la compañía son en este momento más susceptibles de un feliz rediseño?

---

<sup>16</sup> Cfr. Champy y Hammer, op.cit. n.17, pp.129-140

Procesos quebrantados. Son aquéllos que los ejecutivos de la empresa ya saben que están en dificultades. Por lo general, se sabe muy bien cuáles necesitan reingeniería. Los síntomas se ven por todas partes, y no es fácil pasarlos por alto.

Algunos de los síntomas que pueden presentar este tipo de procesos son:

- Extenso intercambio de información, redundancia de datos, tecleo repetido que trae como consecuencia una fragmentación arbitraria de un proceso natural.
- Repetición del trabajo que se produce como consecuencia de la retroinformación inadecuada a lo largo de las cadenas.
- Complejidad, excepciones y casos especiales.

En las organizaciones se hace mucho trabajo que no le agrega valor alguno al producto o servicio de la compañía. Tenemos una prueba fácil para distinguir el trabajo que agrega valor del que no lo agrega, y es ponerse en lugar del cliente y decir: ¿Me importa esto?

Cuando se inicia un proceso, lo corriente es que sea sencillo, pero con el tiempo se complica, pues cada vez que hay un tropiezo o surge una dificultad, alguna persona modifica el proceso agregándole un caso especial o una regla para hacer frente a las excepciones. Pronto lo que era un proceso sencillo queda sepultado bajo las excepciones y casos especiales.

En el rediseño destapamos y restauramos el proceso original y luego creamos otros procesos para otras situaciones. Esto significa que tendremos dos o más procesos en vez de uno solo. Hoy sabemos que en diseño de proceso es mejor instalar primero un punto de decisión que pueda encauzar el trabajo a lo largo de uno de varios procesos simples.

**Procesos importantes:** La importancia, o el impacto en los clientes de fuera, es el segundo criterio que hay que considerar al decidir cuáles procesos se deben rediseñar y en qué orden. No se les puede preguntar sencillamente a esos clientes qué procesos son los más importantes para ellos porque aunque los clientes estén familiarizados con esta terminología de procesos, no tiene por qué conocer en detalle los procesos que utilizan sus proveedores.

**Procesos factibles:** El tercer criterio, factibilidad, implica considerar una serie de factores que determinan la probabilidad de que tenga éxito un esfuerzo particular de reingeniería. Uno de estos factores es el radio de influencia. En general, cuanto más grande sea un proceso, cuantas más unidades organizacionales intervengan en él, tanto mayor será su radio de influencia.

Es posible un beneficio mayor cuando se rediseña un proceso de gran alcance, pero sus probabilidades de éxito son menores.

Un esfuerzo de reingeniería que requiera una importante inversión, en sistemas de procesamiento de información, por ejemplo, encontrará más obstáculos que otro que no necesite tanta inversión. El vigor del equipo de reingeniería y el compromiso del dueño del proceso son factores para tener en cuenta al evaluar la factibilidad de rediseñar determinado proceso.

## **2.8 LA CORONACIÓN DEL SERVICIO: GARANTÍA Y ORGANIZACIÓN**

### **Las garantías**

Entre las políticas comerciales más agresivas y decididas que una empresa puede establecer, el programa de garantías merece una especial referencia.

Se llega a veces a la paradoja de que los modelos de Calidad anclados en los procesos acaben usando la validación estadística de éstos como arma para atacar al cliente; para demostrarle que no tiene razón.

Cuando en lugar de pensar en términos de "producto" se hace en términos de función comercial (el cliente compra funciones, no productos) se empieza a caer en la cuenta de que una garantía completa debe suponer bastante más que la convencional sustitución del elemento defectuoso; por lo que debemos indemnizar es por el "no uso" del aparato y por toda la serie de contratiempos que hemos generado en el cliente para acudir a resolver es estropicio.

Puede pensarse que en estos casos límite, de falta de posible medición, se van a propiciar abusos por parte del cliente. Las experiencias al respecto son muy positivas. Se da muy raramente que el cliente abuse, y cuando esto se da, lo podemos cargar a gastos de publicidad y relaciones públicas pues este gasto redunda en mejor imagen para nuestra empresa en términos insospechados.

W.L. Hart<sup>17</sup> señala a este respecto cinco condiciones para una buena garantía: que sea incondicional, fácil de entender y comunicar; significativa; fácil de invocar y sin molestias; y fácil y rápida de cobrar. Se trata, como hemos dicho, de empujar a que la garantía se invoque y no que se rehuya.

Los gastos por garantía son inversamente proporcionales al buen desempeño de mis procesos y mis actitudes. Su monto es precisamente un maravilloso termómetro, quizá el más importante, para la medición de la actuación. Resulta muy práctico ligar una buena parte de la retribución del personal a mis costos de garantías; con ello se convierte esta política, en algo que habla a nuestra gente, que la impulsa.

---

<sup>17</sup> Cfr. Arana de la Garza y Ginebra, op.cit. n.1, p.139

No es exagerado afirmar que la medida de síntesis de un buen servicio es una generosa política de garantías y que nos cueste muy poco.

### **2.8.1 UN ENFOQUE CENTRADO EN LA CALIDAD - GARANTÍAS**

Muchas firmas respaldan la garantía de satisfacción con la promesa de pagar una recompensa si no cumplen sus propias normas o las del cliente. El hecho de respaldar la garantía con alguna penalización si no se cumple lo prometido tiene dos ventajas: Por una parte, puede remediar la apatía de los empleados y hacer que centren su atención en la calidad como un asunto personal. Por la otra, puede producir en el comprador la percepción de que la compañía es cuidadosa, y eso tal vez ayude a conservar a la clientela que en otras condiciones se perdería.

Esos clientes pueden pensar y comentar con otros: "Bien, la pizza llegó 10 minutos tarde, pero me dieron otra gratis y eso demuestra que se han comprometido con la calidad". El hecho de conservar a ese cliente, logrando que tenga una mejor percepción y expectativas más altas acerca de la compañía, puede compensar el costo de la pizza y la venta perdida.

Conviene recordar que cualquier intento de establecer un nexo entre el mensaje de satisfacción y la penalización en caso de incumplimiento será ineficaz, mientras la variación o la falla no se rastree hasta su causa original para hacer las mejoras necesarias en el proceso.

La necesidad de mejorar la satisfacción del cliente en cantidades medibles es muy conocida. Sin embargo, ¿cuál es la medida apropiada y qué magnitud debe tener esa mejoría? Si un cliente está dispuesto a hacer cola dos minutos, pero acepta esperar cinco minutos, hacerlo esperar un tiempo intermedio sería satisfactorio a secas, pero de cero a un minuto sería sobresaliente.

En MBNA of América<sup>18</sup> la meta es conservar al cliente. En otras firmas la meta puede ser la reducción de los defectos del producto, o quizá acortar la duración del ciclo. Esto se ve claramente en las tendencias de los líderes del mercado de créditos al consumo.

En resumen una garantía se debe contemplar como:

- Una cuestión de justicia. Porque el cliente compra funciones y no productos.
- Un modo de competir, pues si nuestra competencia no está en condiciones de ofrecer lo que nosotros prometemos se va a ver en un difícil dilema, ya que empatando nuestra garantía perderá mucho dinero... Y si no la empata perderá mercado.
- Un elemento simplificador de la Dirección. Todo se reduce a unas garantías generosas cuyo presupuesto no usado dejamos a la retribución del cuerpo ejecutivo, mientras desde el cliente presionamos su exigencia...
- El motor de nuestro cambio en procesos, dado que se incurre en costos elevados cuando las garantías tienen que entrar en juego.

Si el tiempo de entrega garantizado se fijaba en 5 horas se disponía de un arma competitiva formidable. La competencia tardaría como unos dos años (lo que ellos tardaron en el cambio de procesos) en empatar la oferta... O entrarían a un negocio ruinoso si la empataban de inmediato.

## **2.8.2 DIRECCIÓN POR GARANTÍAS**

La instrumentación adecuada de lo que acabamos de decir viene a coronar, en cierto modo, una "Dirección por Servicio": Hemos partido del análisis de expectativas, hemos estudiado las políticas comerciales adecuadas para salir al encuentro de tales expectativas, hemos mejorado actitudes y hemos revisado y mejorado procesos para

---

<sup>18</sup> Cfr. MBNA of América, Advisory Board

soportar debidamente Políticas y Actitudes. Finalmente, la estabilización y medición de los procesos nos asegura que la calidad percibida se dará en forma absolutamente habitual. La comunicación y garantía de todo ello al cliente nos permite lanzar a éste "contra la organización". En cierto modo, con las garantías, la Dirección General se coloca al lado mismo del cliente y junto con él se enfrenta a la organización para reclamar que todo se dé según la expectativa prometida.



### **3 METODOLOGÍA DE TRABAJO<sup>19</sup>**

Los Núcleos Bital son la forma de trabajo, que Banco Bital ha elegido para ser competitiva Nacional e Internacionalmente en todos los productos y servicios que ofrece a sus clientes externos e internos.

#### **3.1 ANTECEDENTES Y CONCEPTOS GENERALES**

La cultura de trabajo en la que se fundamentan los Núcleos Bital, es la cultura de calidad en el servicio, la cual, se basa en los siguientes objetivos:

- Contribuir al mejoramiento y al desarrollo de los procesos de trabajo, por medio del potencial de todos y cada uno de los que los integran.
- Desarrollar el potencial de liderazgo del personal para que contribuyan en un ambiente de desarrollo mutuo.
- Lograr una actitud de mejora permanente del personal, con base en las relaciones proveedor - cliente interno y proveedor cliente externo.
- Desarrollar las capacidades humanas plenamente y con el tiempo aprovechar capacidades infinitas por medio del trabajo en "EQUIPO".

Los factores determinantes para la obtención de resultados positivos, a través de los Núcleos Bital, son el uso adecuado de la metodología de trabajo, cumplimiento de la disciplina y motivación de la gente.

#### **Responsables de la calidad**

Esta es la historia de cuatro personas llamadas TODOS, ALGUIEN, CUALQUIERA y NADIE. Había que llevar a cabo una tarea importante y TODOS estaba seguro que ALGUIEN lo haría. CUALQUIERA lo podría haber hecho, pero NADIE lo quiso hacer.

---

<sup>19</sup> Manual de Núcleos Bital, Banco Bital.

ALGUIEN se enojó porque era tarea de TODOS. TODOS pensó que CUALQUIERA lo podría hacer, pero NADIE pudo darse cuenta que TODOS no lo haría. Finalmente, ALGUIEN culpó a todos de que NADIE hizo lo que CUALQUIERA pudo haber hecho. En conclusión la responsabilidad es de todos y cada uno de nosotros.

### **La calidad está en la cabeza del cliente**

¿Qué es la Calidad?

Al referirnos a la palabra calidad, hablamos de un proceso de mejora continua el cual no tiene fin. La calidad es determinada por la necesidades y expectativas del cliente. Partimos del hecho de que la calidad no está en las cosas que hace el ser humano, sino en el ser humano que hace las cosas.

¿Qué es Control Total de Calidad?

El modelo administrativo de Control Total de Calidad o también conocido como Calidad Total, señala que para que una empresa esté en posibilidades de satisfacer los requerimientos y necesidades presentes y futuras de sus clientes, es necesario que exista una filosofía de mejora continua en todos los niveles del proceso ampliado de la organización, orientado tanto a la empresa, como a todas y cada una de las personas que la integran. En este contexto el cliente ocupa el sitio más importante de la estructura organizacional.

¿Qué es Reingeniería?

La propuesta central de la reingeniería de negocios es que las organizaciones de hoy necesitan volver a inventar la manera de hacer las cosas que permita obtener resultados espectaculares en el desempeño de las organizaciones, ésta, también parte del cliente interno y externo, para reinventar los procesos.

La diferencia sustancial entre Calidad Total y Reingeniería de negocios es, que la primera se centra en mejorar la posición competitiva de la empresa mediante

pequeños avances, mientras que la segunda tiene como meta un salto de magnitud exponencial en el desempeño de la organización. Ambas buscan la mejora continua.

Diferencias entre proyectos de:

MEJORA CONTINUA	REINGENIERÍA
Compromiso en el largo plazo	Programa de 1 a 2 años de duración en cada proceso
Se implementa gradualmente	Se implemente de forma inmediata
Se incluyen subprocesos	Sólo procesos prioritarios
Mejora continua	Cambios necesarios y radicales
Filosofía de trabajo de la Empresa	Área seleccionada
Cambio evolutivo	Cambios radicales y profundos
Énfasis en mejora de procesos	Énfasis en crear mayor valor
Terapia suave	Cirugía profunda

Tabla 3.1 Diferencias entre proyectos de mejora continua y reingeniería

Nota:

“No se puede adoptar o copiar filosofías y estructuras de calidad y reingeniería de otras organizaciones”.

“Cada organización debe desarrollar su propia filosofía y estructura de calidad, acorde con su cultura y visión de empresa”

### Objetivos de la mejora de un proceso

- Reducción de tiempo de respuesta hacia los clientes.
- Eficiencia y eficacia en respuesta hacia los clientes.
- Reducción de costos del área.
- Detección de necesidades de nuestros clientes (a través de encuestas).
- Incremento en la productividad personal y del área.

### 3.2 LOS NÚCLEOS

El fundamento principal de los Núcleos Bital es la mejora continua de procesos de trabajo, a través del trabajo en equipo.

Los núcleos Bital son grupos de mínimo 3 máximo 10 personas, las cuales desempeñan diferentes actividades laborales que se interrelacionan en un mismo proceso u objetivo.

Los núcleos Bital existen para el mejoramiento continuo de los procesos de trabajo, tanto en el aspecto operativo como en el aspecto de desempeño humano con el fin de satisfacer al cliente.

Los principales beneficios que generan los núcleos a la Institución son:

- Orientación hacia el cliente
- Integración
- Comunicación
- Diversidad de ideas
- Eliminación de barreras jerárquicas
- Motivación
- Compromiso
- Corrección de procesos
- Mejora de procesos
- Recursos humanos con gran potencial
- Liderazgo de la Institución.

Los principales beneficios personales que se obtienen al trabajar en Núcleos son:

- Obtengo un conocimiento más global de mi trabajo.
- Defino mejor mi posición e importancia dentro del trabajo (me siento parte de Bital).
- Conozco el objetivo final de mi trabajo (satisfacción del cliente interno y externo).
- Puedo proponer mis ideas.

- Me siento motivado hacia el buen desempeño de mi trabajo.
- Obtengo mayor interacción, comunicación y confianza con mis compañeros.

Los principales objetivos generales de los núcleos son:

- Contribuir al mejoramiento y al desarrollo de los procesos de BITAL por medio del potencial de todos y cada uno de lo integran.
- Desarrollar el potencial de liderazgo del personal para que contribuyan en un ambiente de desarrollo mutuo.
- Lograr una actitud de mejora permanente del personal, con base en las relaciones proveedor – cliente interno y proveedor - cliente externo.
- Desarrollar las capacidades humanas plenamente y con el tiempo aprovechar capacidades infinitas por medio del trabajo en "EQUIPO".

### 3.3 ETAPAS DE LA METODOLOGÍA DE TRABAJO

<b>FOTOGRAFÍA</b>	
<b>Etapa</b>	<b>Herramienta recomendada</b>
Objetivo general	
Flujo de operación	Diagrama de flujo
Auditoría de clientes internos y externos	Entrevista o encuesta
Definición y medición de variables críticas	Diagrama de pareto o lluvia de ideas
Comparación con mejores prácticas	Encuesta o entrevista
Determinación de la rentabilidad de proceso	Estado de resultados

<b>DEFINICIÓN DE PROBLEMÁTICA Y GENERACIÓN DE IDEAS FACTIBLES</b>	
<b>Etapa</b>	<b>Herramienta recomendada</b>
Costo de no calidad	Descripción detallada
Problemática y generación de ideas factibles	Descripción detallada
Objetivos generales y específicos rediseñados	Lluvia de ideas
<b>DISEÑO O REDISEÑO</b>	
<b>Etapa</b>	<b>Herramienta recomendada</b>
Flujo de operación rediseñado	Diagrama de flujo
Revisión de variables críticas y definición de garantías	Carta constancia
Validación por dueño de proceso	Carta constancia
<b>IMPLANTACIÓN</b>	
<b>Etapa</b>	<b>Herramienta recomendada</b>
Informar y negociar con las áreas involucradas	Carta constancia
Generación de compromisos	Cascada de compromiso
Seguimiento de compromisos	Cascada de compromiso
<b>MEDICIÓN Y CONTROL</b>	
<b>Etapa</b>	<b>Herramienta recomendada</b>
Definición del tiempo de medición	Carta constancia
Medición de variables críticas	Diagrama de Pareto
Comparación de la evolución de variables críticas	Gráficas varias
<b>RETROALIMENTACIÓN</b>	
<b>Etapa</b>	<b>Herramienta recomendada</b>
Auditoría de clientes	Encuesta o entrevista larga
Comportamiento de garantías	Histograma o gráficas varias
Entrega al dueño de proceso	Carta constancia
Presentación y publicación de resultados	Estado de resultados

**Tabla 3.2** Etapas de la metodología de trabajo

## 3.4 EXPLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

### 3.4.1 ETAPA DE FOTOGRAFIA.

#### Objetivo General

La palabra objetivo ( de ob-jactum ), implica la idea de algo hacia lo cual se lanzan o dirigen nuestras acciones.

Un objetivo representa lo que se espera alcanzar en el futuro como resultado total del trabajo del Núcleo. Se entiende que un objetivo es general, cuando es más amplio en relación con otros que están subordinados a él, esto es que son medios para la consecución de ese objetivo más elevado y amplio, a estos medios se les conoce como objetivos específicos.

Mientras mayor precisión se tenga en la fijación y determinación de los objetivos mayor eficacia lograremos de la acción, es por ello que existen cuatro pasos que nos ayudarán a describir con precisión el Objetivo General:

Paso 1.- Preguntarnos en el Núcleo ¿Qué vamos a hacer? y escribir la acción a realizar en forma de un verbo en infinitivo,.

Por ejemplo "optimizar".

Paso 2.- Identificar ¿En dónde recae mi acción?

Por ejemplo en el paso 1, dije optimizar, debo preguntarme ¿Qué vamos a optimizar? es decir ¿En qué proceso recae mi acción?

Por ejemplo "optimizar" el proceso de MRM.

Paso 3.- Marcar el nivel de precisión, es decir, los alcances de la acción a realizar, el preguntarnos ¿Hasta dónde vamos a llegar con lo que nos proponemos?, esto nos ayuda a precisar la acción.

Por ejemplo "optimizar" el proceso de MRM en su etapa II".

Paso 4.- Preguntarnos para qué voy a optimizar el proceso MRM en su etapa II, es preguntarnos por el objetivo final de la acción, su razón última.

Por ejemplo "optimizar el proceso de MRM en su etapa II para estandarizarlo y elevar la calidad en el servicio".

### **Flujo de Operación**

Es la esquematización de manera sustancial de los pasos de alguna operación a través de actividades.

### **Auditoria de clientes internos y externos**

Es el resultado de la investigación realizada a los clientes internos y externos acerca de la opinión que tienen de la forma como estamos operando nuestros procesos, sus funciones son principalmente de diagnóstico y consejo, lo cual nos da la oportunidad de conocer las necesidades y expectativas de nuestros clientes; esta investigación se puede llevar a cabo a través de entrevista larga, no estructurada y no registrada, encuestas, cuestionarios, estadísticas, etc.

La auditoría de clientes define el por qué cambiar y el qué cambiar

Nos da el rumbo y el camino que nos lleva a ser competitivos a nivel internacional. Nos da el estatus de la calidad de los servicios brindados a nuestros clientes, y nos permite descubrir expectativas, áreas de valor agregado, necesidades insatisfechas y oportunidades de mejora.

Es importante mencionar que en las auditorias de clientes se deben hacer preguntas sobre servicio y especificaciones del producto, por ejemplo:

1. La calidad en el proceso de trabajo es...
2. La oportunidad en la respuesta a su aclaración es...



3. El tiempo en la elaboración de conciliación es...
4. Cómo calificarías la actitud de servicio en nuestro proceso...
5. Qué calificación pondrías al trabajo de conciliación...

### **Definición y medición de variables críticas**

Una variable crítica es aquella que causa el descontrol del proceso y se manifiesta directamente en la insatisfacción del cliente interno y/o externo.

Una vez que identificamos las variables críticas del proceso debemos diseñar medidores para medirlas y controlarlas.

Ejemplo de variables críticas de procesos podría ser el tiempo, hora, captura errónea o presupuesto, etc.

### **Comparación con mejores prácticas (Bench-marking).**

Nos referimos a la revisión de los estándares internacionales y/o mejores prácticas (Bench-marking) comparándolos con el proceso sobre el que se encuentre trabajando el Núcleo para descubrir nuevas expectativas, áreas de valor agregado, necesidades insatisfechas, oportunidades de mejora, identificando la posición en que se encuentra BITAL.

La comparación con mejores prácticas debe realizarse bajo los siguientes puntos de vista:

- a) Oportunidad en la entrega del producto y/o servicio al cliente
- b) Tiempos de respuesta récord
- c) Calidad en el producto y/o servicio al cliente
- d) Costos de no calidad
- e) Satisfacción del cliente con el producto o servicio

Nota: Los aspectos a comparar en un proceso son determinados por la naturaleza del mismo, existirán procesos en donde se puedan comparar todos los aspectos o bien sólo algunos.

### **Determinación de la rentabilidad del proceso**

La rentabilidad, es resultado de la preferencia de los clientes para comprar lo que se les vende y de los empleados, para vender lo que se les compra.

El cálculo de la rentabilidad es determinado por las propias características de la empresa, área, departamento o proceso. En seguida se mencionan algunos procedimientos:

1.- Razón de productividad. es una medida diseñada para reflejar la eficiencia operacional relativa de la empresa.

$$\frac{\text{Ingresos} - \text{costo operativo}}{\text{Ingresos}} \times 100 = \% \text{ rentabilidad}$$

2.- Estado de Resultados porcentual.

Ingresos	100%
- Costo operativo	60%
= Utilidad	40%

### **3.4.2 ETAPA DE DEFINICIÓN DE PROBLEMÁTICA Y GENERACIÓN DE IDEAS FACTIBLES**

#### **Costo de No-calidad**

El costo de no calidad representa todo aquello que la empresa pierde o deja de ganar por deficiencias en los procesos. Estos costos de no calidad se componen de factores:

A) Cuantitativos, es decir, que podemos calcular exactamente la pérdida que tiene la empresa, por ejemplo:

- Tiempo: Se refiere a las horas-hombre que se invierten en la corrección de errores
- Materiales o servicios: Se refiere al desperdicio de papelería, luz, teléfono, fax, etc. por errores cometidos
- Quebrantos: Se refiere a montos que absorbe la empresa por errores, descuidos o retrasos
- Sanciones: Se refiere a los montos que la empresa tiene que pagar por recargos, multas, intereses, etc.

B) Cualitativos, aquellas pérdidas que no se pueden calcular de manera exacta, por ejemplo:

- Imagen: Se refiere al deterioramiento del prestigio de la empresa, por mal servicio, descuido, negligencia, etc.
- Credibilidad: Se refiere a la pérdida de confianza del cliente en la empresa, por errores, mal servicio, inexactitud en información, etc.
- Competitividad: Cada necesidad insatisfecha de cada cliente se refleja en una pérdida de competitividad y rentabilidad.
- El costo de no calidad preferentemente debe expresarse en forma gráfica.

Es importante resaltar que los costos de no calidad cuantitativos presentan un sinnúmero de variables a medir directamente relacionadas a las situaciones específicas de los procesos, por lo que es importante que al aplicar el método no se pierda el usuario en esta variable dejando aún lado la información obtenida de las auditorías a clientes.

### **Definición de la problemática**

El primer paso es observar o detectar cualquier irregularidad que se produce o recae directamente en nuestro proceso cotidiano de trabajo y/o que repercute totalmente en el servicio brindado a nuestro cliente interno o externo.

En segundo lugar se debe proponer o citar de forma clara y concisa, cuál es la esencia del problema en sí, nos ayudará a precisar también qué es importante investigar y qué es lo que hay que resolver, invirtiendo tiempo y recursos que estarán bien aprovechados si la formulación del problema es la adecuada o, de lo contrario, serán desperdiciados inútilmente si la precisión del problema no fue la correcta.

De lo anterior surge la curiosidad que nos lleva a formular interrogantes al respecto, entre las que destacan ¿ Por qué ocurre?, ¿ Cómo ocurre?, etc., que representan las causas que originan el problema.

Es importante reforzar el hecho de que la problemática sólo puede ser existente, cuando nuestro servicio y/o producto no es el adecuado ni brinda entera satisfacción a nuestro cliente directo. Debemos tener mucho cuidado en no confundir la problemática con sus causas. Cuando se habla de un proceso también se habla de sólo una problemática del mismo.

### **Generación de ideas**

Es el momento de imaginar todas las posibles soluciones y exponerlas por escrito o verbalmente en el equipo de trabajo, lo importante de esta subetapa es no limitar la creatividad y la oportunidad de escribir cada una de las ideas posibles de mejora al proceso para posteriormente evaluarlas.

### **Evaluación y selección de ideas**

Una vez que se hallan escrito todas las ideas de mejora deberán ser evaluadas en cuanto a su costo-beneficio de implantación, es importante se evalúe cada una de ellas en grupo para poder elegir la más óptima y factible para lograr todos los objetivos del núcleo.

## **Objetivos específicos**

Los objetivos específicos son aquéllos que están subordinados a un objetivo general, esto es porque son meros medios para la consecución de dicho objetivo.

Los objetivos específicos son metas particulares y concretas del proceso del núcleo, para que éstos sean factibles, deben ser medibles y cuantificables es decir cuantitativos.

En el caso de que el objetivo en sí, sea cualitativo, la forma de hacerlo medible es planteado un tiempo o fecha de cumplimiento.

### **3.4.3 ETAPA DE DISEÑO Y/O REDISEÑO**

#### **Flujo de operación rediseñado**

Consiste en la esquematización de manera sustancial los pasos del proceso ya rediseñado con las nuevas actividades que lo mejoran. En caso de no haber contado con un flujo operativo desde la etapa de fotografía, simplemente se diseña.

#### **Revisión de variables críticas**

Para llevar a cabo la revisión de variables críticas, es importante haberlas identificado y comenzado a medir previamente en la etapa de fotografía, para así poder revisar su comportamiento. En base a dicho comportamiento de las variables y al rediseño del proceso para su mejora, se deberán establecer garantías de servicio.

Al ser identificadas claramente las deficiencias del proceso y las causas que las originan, se debe tener la certeza de aniquilarlas, y esto sólo se logrará si se tiene el compromiso de satisfacer al cliente, este compromiso se concreta con las garantías de servicio.

## **Determinación de garantías**

Las garantías de servicio a clientes externos deben coronar el esfuerzo del cambio en los procesos, pues para que se tenga capacidad de ofrecerlas, debe haber garantías de servicio y calidad en cada relación cliente - proveedor interno, a través de contratos cliente - proveedor.

El tipo de preguntas a considerar para el ofrecimiento de una garantía son entre otras:

¿Qué tan confiable es el proceso para soportar una garantía?

¿Cuáles son los principales obstáculos en la implantación de la garantía?

¿Cuáles son los riesgos del cumplimiento de la garantía?

¿Qué beneficios estimados ofrece esta garantía?

¿Qué proveedores externos o internos afectan de forma importante la entrega del servicio que se está garantizando?

## **Validación por dueño de proceso**

La validación por el dueño de proceso, es la constancia escrita de la aceptación y apoyo del plan de acción, para la realización del diseño y/o rediseño del proceso. Con esto se establece un compromiso mutuo de implantación por parte del Núcleo, así como, de la persona que ocupa mayor nivel de responsabilidad, dentro de la estructura administrativa del área o departamento.

### **3.4.4 ETAPA DE IMPLANTACIÓN**

#### **Informar y negociar con las áreas involucradas**

En la mayoría de los casos de diseño y/o rediseño de procesos, intervienen más de un área o departamento para su implantación, aun cuando el Núcleo sea integrado por gente de una sola área o departamento. Es por eso que resulta necesaria la

información y negociación con las áreas que indispensablemente tienen que intervenir para que se pueda llevar a cabo la implantación.

### **Generación y seguimiento de compromisos**

La generación de compromisos tendrá que realizarse obligatoriamente, a través de la elaboración de una cascada de compromisos, la cual, plantea actividades, responsables y fechas compromiso de cumplimiento, de esta manera se lleva el seguimiento del avance de la implantación. Es necesario actualizar la cascada de compromiso mensualmente para poder controlar los cambios que se vayan presentando.

### **3.4.5 ETAPA DE MEDICIÓN Y CONTROL**

#### **Definición del tiempo de medición**

Una vez que ha sido hecha la implantación, es necesario determinar el periodo de tiempo de medición adecuado, para conocer el cumplimiento de nuestro objetivo general.

#### **Medición y comparación de la evolución de variables críticas**

Una vez determinado el tiempo de medición se procede a crear el medidor, que deberá reflejar el comportamiento de las variables críticas del nuevo proceso. Posteriormente se comparará el medidor inicial de la etapa de la fotografía, con el obtenido en esta etapa de medición y control y así conocer la mejora real del proceso (la comparación se hace a través de una herramienta de trabajo, Diagrama de Pareto, Hoja de verificación y Control estadístico).

### **3.4.6 ETAPA DE RETROALIMENTACION**

#### **Auditoria de clientes**

El cliente es el único que nos puede certificar la mejora. Los resultados los conoceremos a través de una auditoria final al cliente.

#### **Comportamiento de garantías**

El comportamiento de garantías lo que nos demuestra es la madurez de nuestro proceso, ya que el establecimiento de éstas se hace únicamente cuando se está totalmente seguro de la eficacia y calidad del producto o servicio. El tener que estar pagando garantías ocasionan costos de no-calidad y desprestigio con el cliente.

#### **Entrega al dueño de proceso**

En esta parte simplemente se hace la entrega formal de toda la documentación del trabajo del Núcleo al dueño de proceso o coordinador.

#### **Presentación y publicación de resultados**

La presentación de resultados se hace ante la Dirección General de Bital. Existe un formato establecido con políticas de presentación de resultados de Núcleos Bital.

### **3.5 HERRAMIENTAS DE LA METODOLOGÍA**

Las principales herramientas a utilizar en la metodología son las siguientes:

- Carta constancia
- Encuesta
- Lluvia de ideas
- Entrevista
- Diagrama de Pareto
- Gráficas varias



- Cascada de compromisos
- Diagrama de Causa-Efecto
- Análisis costo-beneficio
- Control estadístico
- Histograma
- Estado de resultados

### **Carta constancia**

Es la redacción de todos los avances y etapas de la metodología, esta redacción sirve principalmente para crear la carpeta de documentación del Núcleo. Mediante esta herramienta se informa de manera breve y concreta la conclusión a la que se llegó en las diferentes etapas de la metodología.

### **Entrevista**

Es muy importante preparar una entrevista para que ésta realmente sea fructífera, para ello tenemos a continuación varias recomendaciones que nos ayudarán al logro de nuestro objetivo. Esta técnica tiene por objeto obtener información por medio de la interrelación o conversación con aquellas personas que de alguna manera están relacionadas con el caso que se investiga. Es muy importante plantear el objetivo de mi entrevista, es decir, ¿qué es lo que quiero lograr con esta entrevista, qué información quiero obtener?, ¿para qué la quiero?.

Una vez definido el objetivo, continuamos a preparar un guión de entrevista. Es decir, una lista de cuestiones a plantear a la persona a entrevistar. Es muy importante definirlos con cuidado y que éstos tengan relación con el logro del objetivo de la entrevista.

Para la aplicación y desarrollo de la entrevista debemos tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- a) La presentación de quien entrevista debe inspirar confianza.
- b) Su actuación debe ser natural, sencilla y sin ostentaciones.
- c) Su conversación encaminada a lograr la información deseada, debe ser precisa, evitando interpretaciones equivocadas.

- d) La conversación deberá desarrollarse en medio de un ambiente cordial y sencillo, que permita precisar con amplitud el objetivo deseado.
- e) El entrevistado no debe percatarse de que se le está encuestando, dejando así que exprese con libertad su opinión.

## **Encuesta**

Esta técnica tiende a obtener información mediante una serie de preguntas escritas previamente formuladas; éstas deben estar ordenadas lógicamente y expuestas con claridad y precisión; de acuerdo al tipo de pregunta podemos clasificarlas de la siguiente manera:

### a) Pregunta abierta.

Es aquella que deja en libertad al entrevistado para expresar ampliamente sus apreciaciones. La ventaja es que la información obtenida es mucho mayor al tener el entrevistado amplio margen para expresarse; la desventaja es que su tabulación es complicada y muchas veces la interpretación depende del criterio de quien tabule las respuestas.

### b) Pregunta cerrada.

Es aquella que obliga al entrevistado a responder afirmativa o negativamente sin darle margen a extender su opinión. La ventaja es que la tabulación es sencilla; la desventaja radica en que se limita al entrevistado a responder sólo bajo dos opciones.

### c) Pregunta semi-abierta o semi-cerrada.

Es la pregunta que deja al entrevistado la libertad de elegir la respuesta entre varias alternativas incluyendo la opción "otros". La ventaja de estas preguntas es que el margen para que el entrevistado responda es más amplio y su tabulación es relativamente sencilla; la desventaja es que la mayor parte de las respuestas caen en el rubro "otros" lo que dificulta la obtención y tabulación de información.

## **Diagrama de Pareto**

La experiencia que se ha tenido a través de los años en la puesta en práctica del control total de calidad ha mostrado la necesidad de usar determinadas herramientas que facilitan las tareas involucradas en dicho control, tal es el ejemplo del diagrama de Pareto.

El Diagrama de Pareto se utiliza con el propósito de visualizar rápidamente qué factores de un problema, qué causas o qué valores en una situación determinada son los más importantes y por consiguiente, cuáles de ellos hay que atender en forma prioritaria, a fin de solucionar el problema o mejorar la situación.

A finales de 1800 Wilfrido Pareto economista italiano observó que el 20 % de la gente en el mundo, controlaba el 80 % de la riqueza. Teniendo en cuenta esta observación, Pareto propuso el principio que lleva su nombre, este principio afirma la total influencia de unos pocos elementos o factores en comparación con la poca importancia que tienen la mayoría de ellos. De acuerdo con el principio de Pareto los elementos decisivos son relativamente pocos, mientras que son muchos los que tienen menor importancia.

La aplicación del principio de Pareto es muy importante ya que con base en él, se puede saber a dónde hay que dirigir los esfuerzos para obtener mejores resultados. Generalmente es más costoso disminuir la columna que representa mayor peso de un problema, que eliminar por completo la columna más pequeña de los defectos.

El diagrama de Pareto cumple con su cometido, pues presenta en forma gráfica:

- Los principales factores que influyen en una determinada situación.
- El porcentaje que corresponde a cada uno de esos factores
- El porcentaje acumulativo

En esta forma la gráfica facilita identificar sobre qué puntos se debe actuar en forma prioritaria. Las unidades de medición para elaborar un Diagrama de Pareto pueden

ser unidades de tiempo, monetarias o frecuencias. La elección de éstas depende del impacto e importancia para la jerarquización de causas.

### **Lluvia de ideas**

Esta técnica, hace posible captar muchas ideas creativas en relación con un determinado problema o tema y ayuda a expresar las aseveraciones claras. Enfoca la atención hacia los temas y no hacia las personas, evitando con esto las acusaciones; derriba barreras y facilita la comunicación entre personas con distintas formas de pensar y ayuda a crear equipos de trabajo, facilita la interacción de las personas y aseguran su participación.

Incluye seis etapas:

1. Se desarrolla o clarifica el enunciado de un propósito. El grupo desarrolla un enunciado con el que la atención se enfoca a un problema o tema. Dicho enunciado debe ser comprendido por todos.
2. Se genera el mayor número posible de ideas. El grupo debe permanecer algunos minutos en silencio, a fin de generar ideas con respecto al enunciado.
3. Los participantes expresan sus ideas, las que un facilitador pone por escrito, por ejemplo, en un rotafolio.
4. El grupo trata de reducir el número de ideas eliminando las redundantes o combinándolas, a fin de formar enunciado más ricos de contenido.
5. Mediante el sistema de voto se identifican los enunciados que están más directamente relacionados con el problema o tema y se les ordena por prioridades.
6. Se transcriben los resultados en un diagrama bien sea el de Pareto o el de causa-efecto, según el caso, y se elabora un plan de acción. Este debe incluir datos, asignación de responsabilidades, el tiempo estimado para realizar las tareas encomendadas y la fecha para la próxima reunión de grupo.

Hay que cuidar de captar ideas y no de juzgarlas. Cuando se duda acerca del sentido de una idea, se debe solicitar a quien la expresó que clarifique su pensamiento. No hay que asumir el sentido.

### **Gráficas varias**

Las gráficas representan ilustrativamente los datos que permiten ver un panorama general de la situación; es decir, son un resumen visual de información. Ayudan al usuario a identificar patrones, tendencias y otras características. Pueden revelar hechos ocultos y relaciones no establecidas anteriormente.

El propósito principal de cualquier ayuda gráfica es dar una representación pictórica de los datos que resulte de fácil y rápida interpretación. El tipo de gráfica es secundario. Lo importante es que la gráfica comunique el mensaje que contienen los datos en un lenguaje claro y rápidamente inteligible para casi cualquier persona.

### **Cascada de compromisos**

Consiste en poner gráficamente los compromisos a los que se lleguen y con éstas les daremos el seguimiento al desarrollo del proyecto. Las cascadas de compromisos no son más que un flujo en donde se especifica de qué manera impacta el cumplimiento de las tareas de las personas involucradas para lograr un objetivo ya especificado.

Gráficamente se inicia con un cuadro que en el interior debe contener el nombre del proceso, cada cuadro debe ser parte de las etapas que hay que seguir para que se llegue al fin de la mejora. Arriba de cada cuadro es necesario poner las políticas de cada etapa, las políticas son actividades que se deben cumplir siempre, pues son establecidas para llegar a la mejora del proceso, estas políticas guían el desarrollo del mismo.

Arriba de estas políticas se pone la fecha en la que se espera la terminación de ese proceso. Unidos a cada cuadro se despliegan las actividades que se necesitan realizar para cumplir cada cuadro. Y al lado de cada actividad se ponen las iniciales de los responsables de cumplir con cada actividad.

## **Histograma**

El Histograma es un diagrama de barras verticales en los que se constituyen barras rectangulares en los límites de cada clase. El Histograma se usa para describir datos numéricos que han sido agrupados en distribuciones de frecuencia, de frecuencia relativa o de porcentaje. Ordena las muestras, tomadas de un conjunto, de tal forma que se ve de inmediato con qué frecuencia que ocurren determinadas características que son objeto de observación. En el control estadístico de la calidad, el histograma se utiliza para visualizar el comportamiento del proceso con respecto a determinados límites.

En cualquier estudio estadístico es muy frecuente sacar muestras de un determinado conjunto, con el propósito de identificar las características de los elementos del conjunto.

Al graficar Histogramas, la variable aleatoria o fenómeno de interés se despliega a lo largo del eje horizontal; el eje vertical representa el número de proporción o porcentaje de observaciones por intervalo de clase, dependiendo de si el histograma particular es, respectivamente, un histograma de frecuencia, un histograma de frecuencia relativa o un histograma de porcentaje.

El Histograma se construye tomando como base un sistema de coordenadas. El eje horizontal se divide de acuerdo con las fronteras de clase. El eje vertical se gradúa para medir la frecuencia de las diferentes clases. Estas se presentan en forma de barra que se levanta sobre el eje horizontal.

## **Análisis costo-beneficio**

La planificación y el control de gastos se deben mirar como acciones necesarias para mantener niveles razonables de gastos, en apoyo a los objetivos y los programas planificados de la empresa. La planificación de los gastos no debe enfocarse a la disminución de los mismos, sino más bien a un mejor aprovechamiento de los recursos limitados.

La planificación y el control de gastos deben concentrarse sobre la relación entre los desembolsos y los beneficios derivados de esos desembolsos. Los beneficios deseados deben verse como metas y por consiguiente, deben planificarse suficientes recursos para apoyar las actividades operacionales que sean esenciales para su logro.

Algunas compañías recortan los gastos sin considerar los efectos sobre los beneficios. Otras no comprometen suficientes recursos en el mantenimiento de activos tales como equipo y los edificios. Inevitablemente, tales decisiones de corto alcance, si bien reducen en forma temporal los gastos, pronto originan mayores costos debido a las descomposturas, máquinas ineficientes, empleados frustrados, elevados costos de reparaciones y cortas vidas de los activos.

Al desarrollarse el plan táctico de utilidades, deben evaluarse con cuidado los gastos para cada área, centro de responsabilidad o proceso para que de esta manera se pueda establecer una planificación de gastos pero siempre basándose en las producciones planificadas.

El costo - beneficio es lo que la empresa tiene que invertir para obtener algún beneficio o utilidad a corto o largo plazo. Para que suceda esto, se necesita de un desembolso de capital, es decir, es el uso de fondos, efectivo para adquirir activos operacionales que ayuden a generar futuros ingresos o reduzcan futuros costos.

Los desembolsos de capital constituyen inversiones que exigen el compromiso de recursos, para percibir beneficios económicos mas elevados en el futuro.

Los desembolsos de capital se convierten en gastos, a medida que vayan siendo utilizados sus correspondientes bienes y servicios con el fin de obtener mejores utilidades futuras derivadas de los futuros ingresos o para lograr ahorros en los futuros costos.

Para hacer un análisis de Costo - Beneficio se requiere:

- La identificación, análisis y evaluación de todas las alternativas de inversión.
- Determinar los flujos de salidas de efectivo: comprende el costo del proyecto.
- Determinar las entradas de efectivo: debe planificarse los ingresos de efectivo esperados.
- Restar el costo del proyecto de los ingresos esperados de cada alternativa, para que dependiendo de los beneficios, se seleccione a la mejor alternativa.

### **Estado de resultados**

El Estado de Resultados es uno de los estados financieros básicos de la contabilidad, éste nos determina el monto por el cual, los ingresos contables superan a los gastos contables y al remanente se le llama resultado, el cual puede ser positivo o negativo. Si es positivo se le llama utilidad y si es negativo se le denomina pérdida:

$$\begin{array}{r} \text{INGRESOS (Beneficios)} \\ - \\ \text{GASTOS (Esfuerzos)} \\ = \\ \text{RESULTADO (Utilidad o pérdida)} \end{array}$$



## 4 APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE TRABAJO

### 4.1 FOTOGRAFÍA DEL PROCESO DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS AL CONSUMO Y DEFINICIÓN DE SOLUCIONES

#### 4.1.1 OBJETIVO GENERAL

Rediseñar el esquema de otorgamiento de créditos al consumo "Multicrédito", subordinando las variables críticas a la satisfacción de las necesidades de los clientes internos y externos del proceso, con el fin de aumentar las ventas y evitar la generación de cartera vencida, al menor riesgo.

#### 4.1.2 FLUJO DE OPERACIÓN<sup>20</sup>

El esquema de otorgamiento de crédito "Multicrédito" es un proceso de operación que engloba diversos productos y servicios de crédito de consumo por medio de una línea de crédito autorizada al cliente. Con esta línea de crédito el cliente puede disponer de su crédito en múltiples ocasiones y para diferentes destinos. Hoy en día no existe en el sector un esquema que ofrezca en forma integral parecida flexibilidad.



Figura 4.1 Esquema de otorgamiento de crédito de forma esquemática

En función del tipo de Multicrédito contratado, se definen condiciones diferentes de montos, plazos, enganches, tasas de interés y porcentajes sobre la capacidad de pago para disposiciones en efectivo, disposiciones de artículos o bienes de consumo duradero (ABCD), disposiciones en tiendas departamentales y en agencias automotrices.

#### **4.1.3 AUDITORÍA DE CLIENTES EXTERNOS**

El objetivo de este apartado es identificar la opinión y necesidades de los clientes externos.

##### **Opinión de clientes relacionados con el proceso de créditos al consumo**

Este estudio fue el primero que se realizó a clientes externos después del lanzamiento al mercado del producto "Multicrédito" en junio de 1998. El objetivo de este estudio fue identificar la percepción de los clientes externos.

Este estudio se aplicó a tres tipos diferentes de clientes, es decir se aplicaron 3 auditorías diferentes, donde se detalla el precio, el producto y el servicio.

1. Auditoría No. 1 a clientes sin Multicrédito, pero que alguna vez han solicitado información al respecto. Esto con el fin de identificar las causas por las que no compraron.
2. Auditoría No. 2 a clientes con Multicrédito con sólo una compra. Esto con el fin de identificar las causas por las que no han comprado por segunda vez.
3. Auditoría No. 3 a clientes con Multicrédito, sin disponer y clientes pendientes de entrega de documentos. Ya que se necesitaba identificar las causas por las que está pendiente la compra.

---

<sup>20</sup> Los flujos operativos del proceso de originación y autorización de créditos a consumo se encuentran en el Anexo 1 y los flujos de disposición de una línea de crédito se encuentran en el Anexo 2.

## **Auditoría No. 1 a clientes que no contrataron el esquema**

Cuando se le preguntó al cliente: ¿Conoce los productos que vende Bital a crédito?

El 82% contestó que sí y el 18% que no.

Cuando se le preguntó: ¿Le interesaría comprar algún producto bajo este esquema?

El 70% contestó que no y sólo el 30% que sí.

Entrevistando más a fondo a los clientes que no lo conocen y no le interesa comprar, se les preguntó, de forma cerrada :

¿Por qué razón no le interesa comprar?, donde contestó:

- 74% por razones personales
- 12% por cuestiones de servicio
- 7% por precio
- 7% por aspectos de producto

En las causas imputables al cliente (detalle de razones personales):

- 82% contestó que no le interesan los créditos
- 14% contestó que desea analizar información
- 4% contestó que viaja, tiene gastos y otros

En las causas de servicio:

- 100% contestó que por mal servicio.

En las causas que se atribuyen al precio:

- 66% contestó que por tasas de interés altas
- 33% por precios altos

En las causas imputables al producto:

- 100% contestó que no le gustan los productos que ofrece el banco.

A estos mismos clientes también se les preguntó:

¿Nos compraría de contado y bajo qué condiciones?

El 70% contestó que sí, si es que se mejora el precio.

Entrevistando más a fondo a los clientes que no lo conocen y si le interesa comprar, se les preguntó:

¿Qué productos le interesaría comprar?

- 36% contestó que autos
- 28% equipo de cómputo
- 17% electrónicos
- 9% otros
- 6% electrodomésticos
- 4% muebles

Entrevistando más a fondo a los clientes que sí lo conocen y no lo han comprado (está pendiente su decisión), se les preguntó de forma cerrada:

¿Por qué razón no ha comprado?

- 52% contestaron que por razones personales
- 26% por cuestiones de precio
- 14% por servicio
- 8% por aspectos de producto.

En las causas imputables al cliente (razones personales):

- 61% contestó que no le interesan los créditos
- 29% contestó que no tiene necesidad
- 6% dijo que le falta liquidez
- 4% contestó no cubre con los requisitos.

En las causas que se atribuyen al precio:

- 58% contestó que por los precios de productos altos

42% por las tasas de interés

En las causas de servicio:

- 47% argumentó necesitar mayor información que no le han dado su ejecutivo
- 26% dijo que se le solicitaron muchos requisitos
- 26% mencionó que la razón era por mala atención en sucursal

En las causas imputables al producto

- 100% contestó que no le interesan los productos

A estos mismos clientes también se les preguntó:

¿Si mejoramos lo que mencionó le interesa comprarnos?

El 80% contestó que sí y el 20% que no

También se les preguntó a este tipo de clientes:

¿Qué opción nos sugiere para poder contar con usted como cliente?

- 30% pidió mejorar precios
- 26% mejorar el servicio
- 18% bajar los intereses
- 13% mejorar productos
- 13% vender de contado.

## **Auditoría No. 2 a clientes que contrataron el esquema y sólo han comprado una sola vez**

Cuando se preguntó a este tipo de clientes:

¿Por qué nos compró por primera vez?

- 36% contestó por aspectos de producto
- 29% por razones de servicio
- 23% por razones personales

- 12% por cuestiones de precio.

Dentro de los aspectos de producto:

- 45% aceptó tener una necesidad en cuanto al producto
- 39% lo consideró como una buena idea
- 11% lo atribuye a las ofertas de los negocios afiliados
- 2% por ser artículos atractivos
- 2% por ser el único banco que lo ofrece
- 1% a otras causas.

En cuanto a las razones de servicio:

- 42% contestó que por facilidad de pago
- 26% por facilidad del crédito
- 18% por facilidad del trámite
- 9% por la promoción
- 5% por el servicio.

Al detallar las razones personales:

- 57% confesó tener una necesidad de dinero
- 35% necesita del crédito
- 6% contestó que compró por recomendación
- 2% ya no se acuerda.

Finalmente a este tipo de clientes se les preguntó:

¿Le interesa comprar otro producto?

Que el 60% contestó que sí y el 40% contestó que no.

### **Auditoría No. 3 a clientes con trámites iniciados y compras pendientes imputables al cliente**

Preguntando a este tipo de clientes:

¿Tiene pendiente el trámite de su solicitud de crédito?

El 56% contestó que sí y el resto que no.

Al detallar la pregunta de la misma forma en la que se han detallado las anteriores auditorías, preguntando de forma cerrada por qué, contestaron:

- 66% por razones de servicio
- 28% por cuestiones personales
- 4% por causas imputables al producto
- 2% por el precio.

En cuestiones de servicio:

- 55% contestó que por falta de seguimiento del ejecutivo que lo atendió
- 36% no recibió bien la información del ejecutivo
- 6% por mala atención
- 2% porque se le solicitó mucha documentación.

En las razones personales:

- 40% no ha entregado documentos
- 25% no tiene interés en el trámite
- 17% no tiene tiempo
- 13% le falta liquidez
- 5% se fue de viaje y otros.

En las causas imputables al producto:

- 100% contestó que no le gustan los productos

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

En las causas de precio:

- 100% le parecen precios altos.

### **Nota técnica de las auditorías**

Es muy importante comentar que se encuestó telefónicamente al 95% de los clientes que conforman el universo de esta tipificación. Cabe mencionar que todas las auditorías se aplicaron a principios de 1999.

### **Supuestos acerca de los clientes externos**

- Uno de los puntos a tomar en cuenta en este análisis, es que en general si existen áreas de oportunidad en todo el servicio, los precios y los productos que vende el banco a crédito.
- Los clientes no están percibiendo las causas, dentro de los procesos operativos atrás del mostrador, que originan el mal servicio por lo que se necesita encontrar el detalle en los clientes internos.
- Nuestros clientes van deteriorando su percepción con respecto al servicio, conforme nos van conociendo. En un principio catalogan el servicio como bueno pero una vez que incrementa su relación con la institución, su percepción se vuelve opuesta.
- Es muy importante analizar a detalle cada una de las etapas del proceso con el fin de identificar procesos o subprocesos que están generando estas malas percepciones en el cliente.

El tipo de clientes que ha solicitado información para comprar, atribuye el no haberse interesado como primer factor a circunstancias personales, cualquiera que ellas sean. Reconoce conocer los productos y que nos compraría si mejoramos principalmente en precio y en servicio.



Los clientes que compraron sólo un producto, lo hicieron por razones específicas del producto y del servicio lo que ha logrado la marca con su publicidad y campaña de mercadotecnia en la percepción del cliente. Inclusive comentando principalmente que lo compró porque necesita el producto y por ser una buena idea, siendo éstas dos el 65% de las causas por las que nos compraron, antes de iniciar el trámite.

Lo destacado, es que casi la mitad de los clientes, un 40%, no nos volvería a comprar aún cuando ya lo hicieron y les atrae el producto o lo necesitan, quedando el servicio entonces como factor clave en la no recompra.

Con respecto al tipo de clientes que tienen trámites pendientes, los clientes que ya nos conocieron, tuvieron interés en algún momento por comprarnos, decidieron realizar su compra y aún no formalizan su adquisición, se dividen en dos partes principalmente:

El 56% reconoce el trámite pendiente por razones de servicio en un 66%, (mientras que el resto se dividen respectivamente entre argumentos personales, de producto y precio) siendo el 91% atribuibles al ejecutivo que lo atendió.

Por otra parte el 44% no estaba en conocimiento del retraso, ya que nunca fue informado de los procedimientos a seguir.

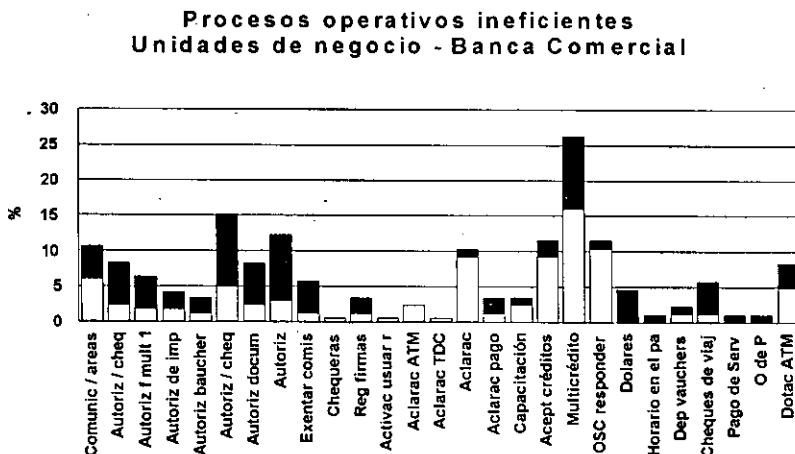
Cabe mencionar que para ambos casos, el cliente acepta la responsabilidad de su trámite pendiente en 28% de las evaluaciones.

- Los procesos del punto de contacto con el cliente constituyen un factor determinante e la percepción de nuestros clientes.
- El cliente no es experto en nuestro proceso, ni le interesa qué procesos existen de soporte a su servicio. Por tal motivo, preguntarle al respecto de estos detalles sería un esfuerzo que arrojaría información no específica de la problemática en la cadena cliente proveedor del proceso de crédito.

Esta última premisa da introducción al siguiente apartado donde se detallará la auditoría a clientes internos donde podemos encontrar los factores determinantes en la percepción del cliente:

#### 4.1.4 AUDITORÍA DE CLIENTES INTERNOS

##### Encuesta en unidades de negocio



Gráfica 4.1 Encuesta en sucursales

La gráfica presentada es el resultado de encuestas elaboradas en todo el país a principios de 1999 a ejecutivos de cuenta y ejecutivos de servicio de las sucursales. Las barras negras representan la zona metropolitana y las barras blancas el interior de la república. Claramente se visualiza la problemática del proceso de crédito a nivel nacional.

##### Entrevista a los actores directos en la operación del proceso de crédito

Todas las áreas primordiales en la operación del crédito al consumo, representadas por sus miembros clave identificaron diferentes problemas a lo largo de todo el proceso de otorgamiento de crédito.

Estos problemas que se describen a continuación, constituyen los focos rojos o etapas críticas del proceso.

- Los trámites se vuelven muy lentos e innecesarios por lo complicado que resulta la elaboración de un presupuesto.
- Se pierden muchos clientes por solicitarles un aval.
- Se le solicita al cliente aperturar una cuenta, aún cuando no se le ha autorizado el crédito.
- Los ejecutivos no tienen información, en el momento que el cliente solicita un crédito, de su historial crediticio en el grupo.
- Es un problema el llenado y captura en el sistema de las solicitud.
- Los datos con los que un cliente inicia un tramite de crédito no son los datos que lo termina.
- Existen clientes duplicados en los diferentes sistemas por los que pasa el proceso de crédito.
- Existen diferentes criterios de autorización dentro del OSC-Consumo para el mismo tipo de cliente.
- Existen ciertos problemas con los tiempos de respuesta en investigaciones telefónicas y físicas, así como con los despachos que las realizan.
- El envío de faxes de sucursales a operaciones es el mayor problema para las áreas de venta.
- No se respeta la garantía de las 48 horas de autorización de solicitudes de crédito, presentando casos de hasta 45 días en los tiempos de autorización.
- La actualización del alta del cliente en el administrador de créditos no es en línea y ocasiona muchos problemas en el alta de crédito.
- El área de recuperación no tiene información, vía sistema y documentos, de los clientes en cartera vencida.
- La falta de capacitación es común en todos los actores del proceso, pero ésta se incrementa en los canales de acceso.

**Nota técnica:**

La auditoría de clientes internos se logró mediante la entrevista a 70 actores principales en el proceso de crédito, un equipo integrado por mandos intermedios y superiores, con el fin de identificar los problemas de mayor impacto. No es propósito de este estudio presentar el proceso por el cual se llegó a la síntesis de esta problemática ya que se validó en su momento ante la autoridad competente en materia de crédito al consumo de la institución mediante la metodología.

#### **4.1.5 DEFINICIÓN Y MEDICIÓN DE VARIABLES CRÍTICAS**

Para efectos prácticos y con el fin de estar ligados a la normatividad del crédito, a partir de este momento se dividirá el proceso de otorgamiento de crédito al consumo en 4 grandes macro procesos anteriormente analizados de forma separada y hoy constituyendo un solo proceso de crédito:

- Originación del crédito
- Autorización del crédito
- Disposición del crédito
- Recuperación del crédito

Para efectos de este estudio, únicamente se tomarán los macro procesos de originación, autorización y disposición; dejando los procesos de recuperación de crédito al consumo para un estudio independiente a este trabajo.

Las variables críticas de cada uno de los macro procesos antes mencionados se identificaron mediante la lluvia de ideas y se detallaron con mediciones por cada etapa del proceso con diagramas de pareto.

Lluvia de ideas acerca de la problemática de la originación

- El cliente no está recomprando
- Es un problema la cuenta de cheques

- Procesos lentos, no necesarios y rígidos para elaborar presupuesto
- Muchos campos y tiempo para la captura de la solicitud del crédito
- Falta de información del cliente como herramienta de venta
- Malos manejos de la información al correr el modelo sociodemográfico
- Falta de conocimiento del producto en los ejecutivos
- Sin proceso de excepciones
- Trato igual a todos los clientes

#### Lluvia de ideas acerca de la problemática de la autorización

- Envío de documentos al OSC
- Retrabajos por errores
- Recepción de documentos en OSC
- Custodia de la documentación del cliente
- Tiempo de respuesta en la autorización
- Investigaciones físicas
- Investigaciones telefónicas
- Referencias internas del cliente

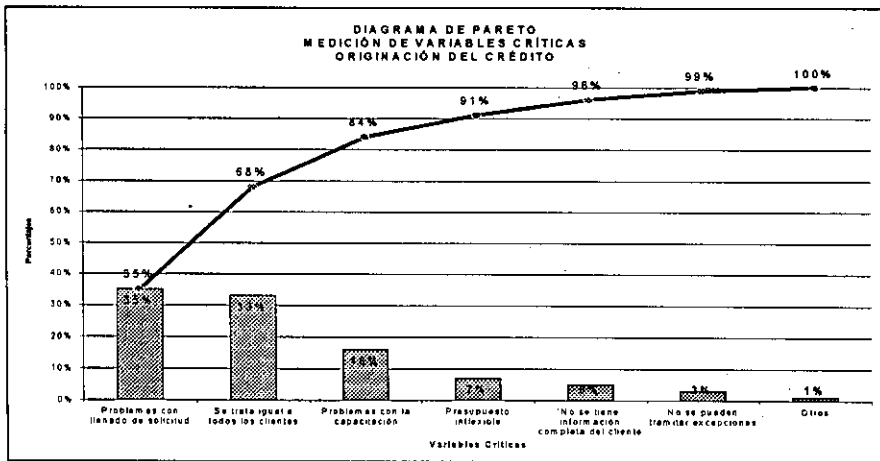
#### Lluvia de ideas acerca de la problemática de la disposición

- Proceso del alta del cliente en el administrador de créditos
- Retrabajos por errores
- Cobro de enganches
- Pago a proveedores
- No entrega de artículos
- Sin inventario de artículos
- Firma electrónica
- Cancelaciones de créditos
- Pago de incentivos correctos

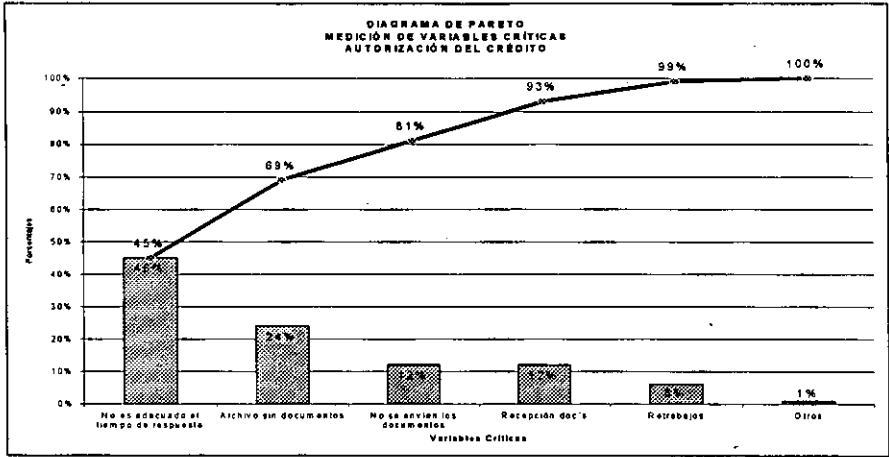
#### Lluvia de ideas acerca de la problemática de la recuperación

- No se tiene información 100% confiable del cliente
- No se tienen los documentos del cliente
- Sin control en excepciones
- No se conoce el producto que se lleva el cliente
- Sigue disponiendo el cliente, aún cuando está vencido
- Clientes que rentan y dejan su domicilio sin dejar referencias
- Liquidan al cliente de la empresa y no puede pagar
- Quiebra la empresa y envía a clientes por su finiquito al banco

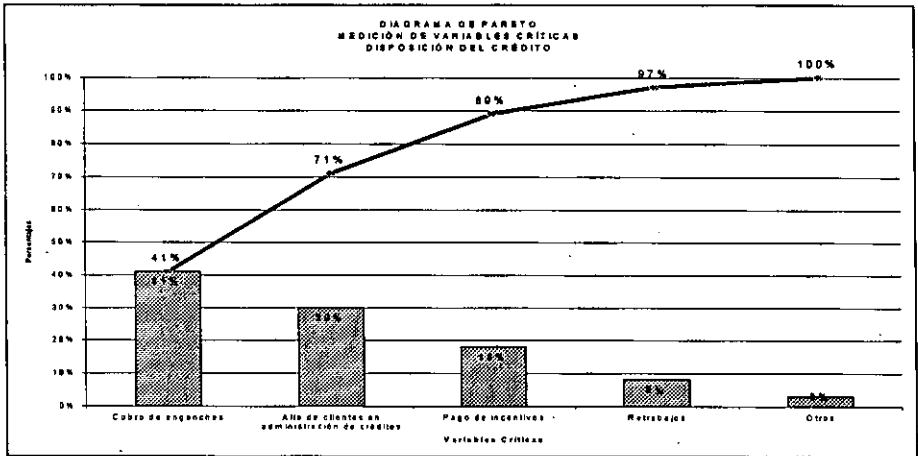
Medición de variables críticas:



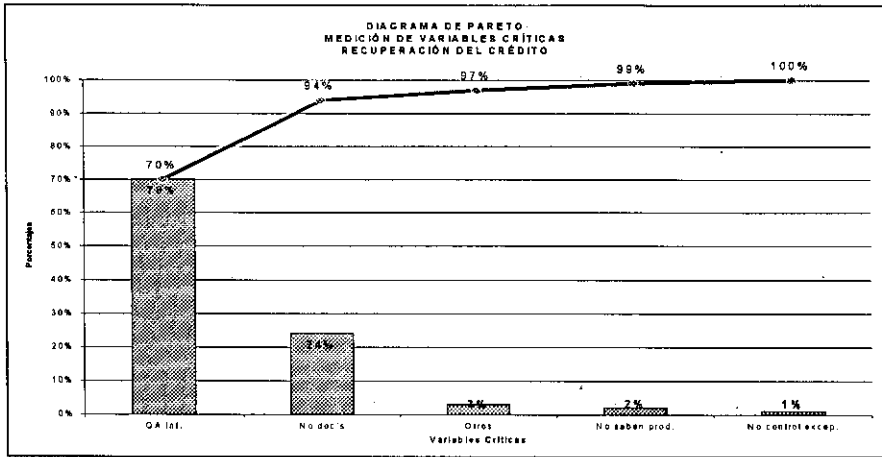
Gráfica 4.2 Diagrama de Pareto, medición de variables críticas en la originación de crédito



**Gráfica 4.3** Diagrama de Pareto, medición de variables críticas en la autorización de crédito



**Gráfica 4.4** Diagrama de Pareto, medición de variables críticas en la disposición de crédito



**Figura 4.5** Diagrama de Pareto, medición de variables críticas en la recuperación de crédito

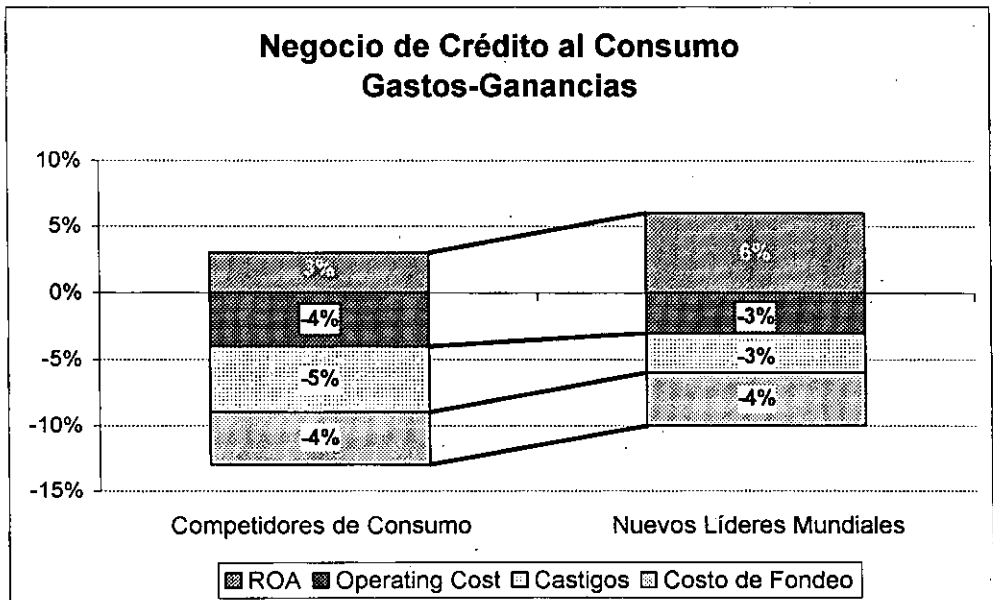


#### 4.1.6 COMPARACIÓN CON MEJORES PRÁCTICAS

**Tendencias de los negocios de otorgamiento de créditos al consumo en el mundo<sup>21</sup>**

Los negocios de crédito al consumo están a la mitad de una radical transformación. El nuevo mundo que está emergiendo con la tecnología de la información ha influenciado para obtener aumentos en los ingresos, más que reducción de costos en estos negocios.

Los pequeños grupos elite de organizaciones, donde se incluyen algunos bancos, no solamente se han revelado en contra de la tendencia decreciente en los rendimientos de los negocios de crédito al consumo, sino que en realidad han logrado ganancias dramáticas.



Gráfica 4.6 Negocio de Crédito al Consumo

<sup>21</sup> Advisory Board Company

La diferencias en desempeño entre las buenas organizaciones y la elite no es incremental, sino transformacional. Esto ha producido retornos sobre las inversiones del doble o triple entre ellos.

Estas diferencias en desempeño cimentadas en un cambio radicalmente nuevo de visión, han producido el cómo se debe analizar, segmentar y mercadear los clientes actuales y potenciales del negocio.

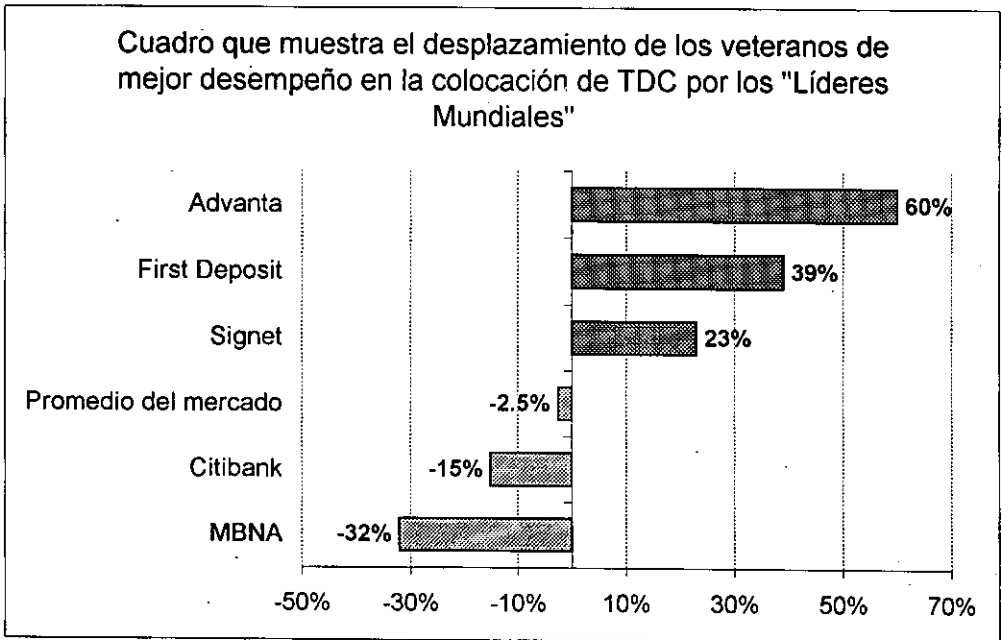
Tecnologías de modelos estadísticos y bases de datos relacionadas implementadas por los "nuevos líderes" posiciona con prestigio la teoría y práctica del marketing tradicional al más alto nivel de la empresa.

Al parecer, estos esotéricos descubrimientos son tremendamente importantes para los niveles medios y superiores de las organizaciones. Tecnologías y prácticas de marketing de estas organizaciones, los "nuevos líderes", rápidamente se están extendiendo de prácticas de tarjeta de consumo hasta ser la clave del negocio de crédito para la banca al menudeo o comercial.

La consecuencia de responder lentamente a estas tendencias será: La continua y acelerada caída de los rendimientos de los créditos al consumo, al mismo tiempo que los clientes rentables migrarán a los portafolios de los "nuevos líderes".

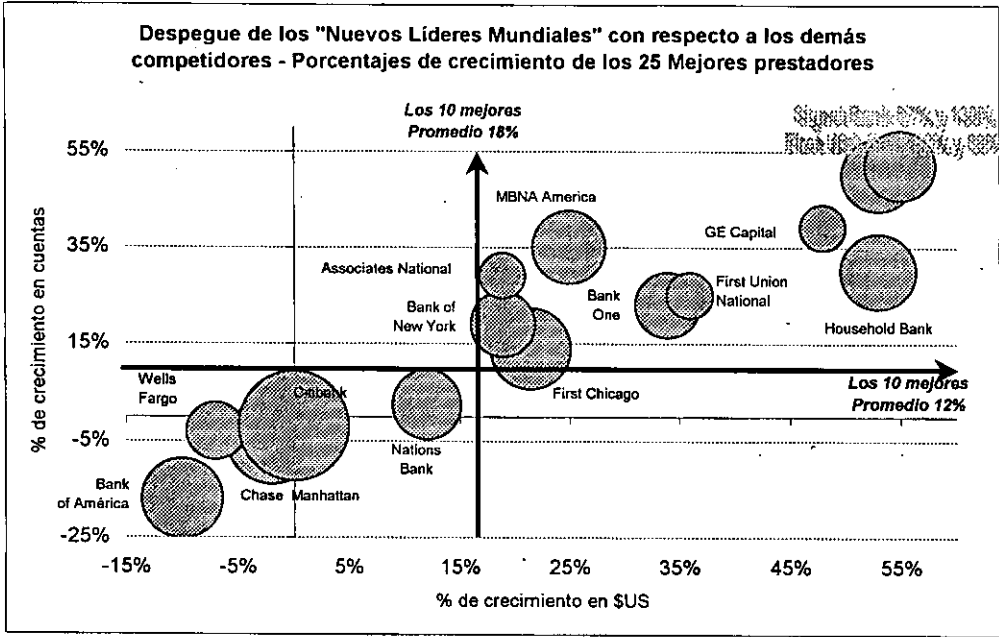
## Características de los "Nuevos Líderes"

La diferencia entre el desempeño de los "nuevos líderes" con resultados drásticos y no incrementales, se ha caracterizado por darles ganancias del doble o triple de los rendimientos en comparación con los que eran preponderantes en el mercado.



Gráfica 4.7 Líderes Mundiales

Rendimientos financieros superiores alimentados por logros extraordinarios en crecimientos de cuentas activas del portafolio, lo que refleja que los "nuevos líderes" claramente están operando en un nuevo plano de desempeño.



**Figura 4.8 Despegue de los Líderes Mundiales**

Este radicalmente diferente nivel de desempeño se ha logrado aunque los rendimientos generales del sector han bajado. Los "nuevos líderes" han administrado ganancias dramáticas en contraposición con el sector que ha registrado un cambio hacia abajo en los rendimientos sobre la inversión.

Los "nuevos líderes" se han mantenido a flote gracias a estrategias de tecnología superiores. La evolución en la inversión de tecnología de la información en los negocios financieros de bienes de consumo se muestra en la siguiente tabla:

TIEMPO	NEGOCIO	ENFOQUE	MÉTODO
1970's	Inversión en tecnología relacionada a los procesos	Reducción de costos a través de economías de escala	Optimizar la eficiencia de funciones estandarizadas
1980's	Inversión en tecnología relacionada al aseguramiento	Reducción de cartera vencida	Interfase con buroes de crédito y uso de scorings
1990's	Inversión en tecnologías de generación de ingresos	Incrementar el capital activo del portafolio	Incrementar la eficiencia del proceso de adquisición de cuentas. Incrementar el uso de las líneas de crédito. Reducir el descaste del portafolio

Figura 4.9 Comparación de negocio, enfoque y método en el tiempo

La segmentación de los "nuevos líderes" se fundamenta en modelos de rentabilidad de sus cuentas activas y después intentar correlacionar los modelos con indicadores externos como la base de datos del buró de crédito, aspectos demográficos y relaciones empresariales. Mientras tanto la segmentación tradicional inicia con descripciones demográficas e infiere los comportamientos que serán rentables.

El cambio tecnológico ha producido que los "nuevos líderes" utilicen una segmentación constante de sus clientes fundamentada en el comportamiento de los mismos, en tanto el marketing tradicional utiliza una segmentación demográfica fija. Otra consecuencia del cambio tecnológico es que el marketing tradicional aplica campañas poco frecuentes y mayores además de seguimiento ocasional de respuesta a sus clientes, cuando los "nuevos líderes" hacen campañas frecuentes y realizan un seguimiento en línea a sus clientes.

Explotación de base de datos y administración del portafolios

Este trabajo se fundamenta en cuatro puntos primordiales: Cuentas nuevas, estimulación de líneas de crédito, retención y recuperación de créditos.

En cuanto a cuentas nuevas, sofisticados sistemas de soporte de decisiones (DSS), son usados para determinar el perfil de los prospectos rentables, que incrementen los saldos de crédito, la revolvencia y decremente la cartera vencida. Este sistema permite el análisis de datos masivos internos o externos, y su comportamiento.

**Objetivo de la promoción: traer una mezcla mayor de clientes tipo A**

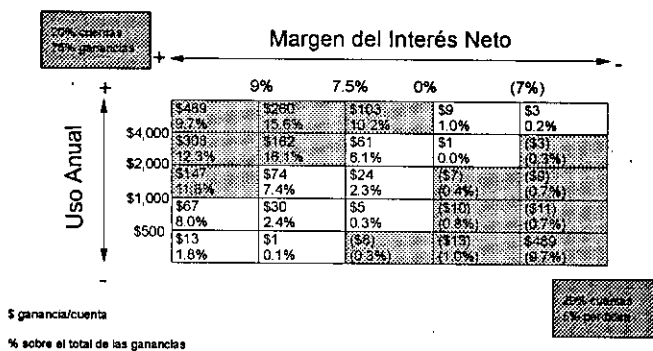
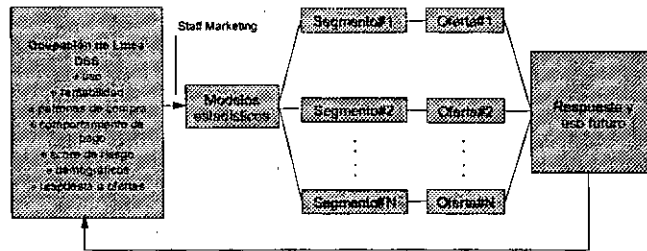


Figura 4.10 Objetivo de la promoción

En estimulación para ocupación de líneas de crédito. Las cuentas existentes son analizadas estadísticamente y segmentadas de acuerdo a su rentabilidad, ocupación, riesgo y comportamiento; para aplicar ofertas de estimulación basadas en la rentabilidad y preferencias de compra de cada segmento. El sistema de soporte de decisiones (DSS) incrementa la revolvencia, la ocupación de línea y retención de clientes, todo basado en el monitoreo de todas las fuentes de datos.

## Segmentación y ofertas



Nº10 a 40

Figura 4.11 Segmentación y ofertas

Para la retención, a cada solicitud de cancelación de cuenta, se le hace una oferta de retención personalizada, basada en modelos de rentabilidad, respuesta y comportamiento futuro. Dichos modelos incrementan el porcentaje de retención y el tiempo de vida de las cuentas, y por consecuencia incrementa el valor presente neto del portafolio.

En la recuperación, el sistema de soporte de decisiones (DSS) segmenta y determina continuamente protocolos personalizados de recuperación, de acuerdo a la rentabilidad, riesgo y comportamiento futuro.

### Flujo de datos del sistema de cobranza a las cadenas de acción

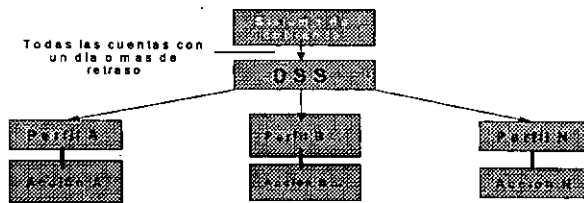


Figura 4.12 Flujo de datos del sistema de cobranza

La reducción del riesgo justifica el precio del crédito. El incremento en el número de créditos relacionadas a cuentas saldos significativos reduce el perfil de riesgo en el portafolio de crédito y permite a los “nuevos líderes” reducir el precio de los créditos con depósitos significativos.

## La competencia en la Banca Latinoamericana

### Metodología de investigación

Para la presente investigación<sup>22</sup>, se entrevistó ejecutivos dentro de los departamentos de crédito en cinco instituciones financieras de la Banca de Latinoamericana. Además, se consultó varias publicaciones especializadas en créditos de consumo, procesamiento y productos, credit scoring y personal del área de cobranzas.

El tamaño de los bancos perfilados en este estudio oscila entre menos de tres mil millones de dólares y más de cinco mil millones de dólares, y están dispersos por América Latina. Los participantes de este estudio se expresaron sobre los productos y

<sup>22</sup>Cfr. Council on Financial Competition, *Créditos al Consumo en la Banca Latinoamericana* agosto de



procesamientos de créditos de consumo, así como también sobre sus políticas de otorgamiento de crédito.

El cuadro a continuación presenta información general sobre las instituciones perfiladas. A cada institución se le ha asignado un seudónimo.

Institución	Localización	Activos (en mil millones de dólares)
Banco A	Perú	Menos de 5
Banco B	Venezuela	Menos de 3
Banco C	Colombia	Menos de 3
Banco D	México	Más de 5
Banco E	Perú	Más de 5

Figura 4.13 Instituciones perfiladas

### “Credit Scoring” como solución

En los últimos años, las instituciones financieras en Latinoamérica han reducido la subjetividad de sus decisiones crediticias, las cuales, hasta hace poco dependían de las opiniones de los oficiales de crédito.

Recientemente, el proceso de otorgamientos de créditos de consumo en Latinoamérica ha migrado hacia un sistema automatizado denominado “credit scoring”. Este proceso “utiliza información grabada de un individuo y sus peticiones de crédito para predecir, de una manera cuantificada y consistente, el futuro desempeño de pagos de este individuo.”

Los resultados del sistema de “credit scoring” representan la credibilidad del cliente frente a su relación con el banco y la probabilidad de un mal desempeño en el pago de préstamos. Las instituciones combinan esta cantidad de información, obtenida de las bases de datos externas e internas con los sistemas sofisticados de calificación,

incrementan la rentabilidad de la cartera prestamista. Adicionalmente, con la utilización de los sistemas de "credit scoring", los bancos incrementan el proceso de evaluación de créditos considerablemente, permitiendo los oficiales de crédito dedicar más tiempo al proceso de ventas.

Para la evaluación de estos créditos, todas las instituciones, salvo Banco A, utilizan un sistema de "credit scoring", sistema automatizado que permite la rápida evaluación de una aplicación de crédito de consumo. Las instituciones han manifestado una satisfacción general con el sistema automatizado que utilizan.

El tiempo mínimo, máximo y promedio para la calificación de créditos varía significativamente entre instituciones. Banco B demora aproximadamente 3 segundos gracias a la ayuda de su sistema de "credit scoring". Banco E, por su parte, demora un promedio de 6 días para la evaluación de créditos.

### **Productos y Procesamiento**

Todas las instituciones perfiladas salvo Banco B, quien identifica exclusivamente a tarjetas de crédito como productos de crédito de consumo, mantienen similares productos de crédito de consumo. Estos incluyen créditos para automóviles, créditos personales y tarjetas de crédito. Banco D y Banco E ofrecen productos adicionales de crédito, tales como créditos aéreos, profesionales y educativos.

Las tasas de aprobaciones varían tanto por producto como por institución. Por ejemplo, los créditos personales mantienen una distribución equitativa entre aprobaciones y negaciones. Los créditos para automóviles mantienen un porcentaje más alto de aprobaciones, mientras que los créditos para tarjetas de crédito deniegan más del 50 por ciento de sus solicitudes. Banco E se distingue por otorgar un bajo número de productos de crédito con relación a las aplicaciones recibidas, mientras que Banco B y Banco D mantienen una política de otorgamiento de crédito flexible.

## **Cobranza o recuperación**

Las instituciones perfiladas presentan un interesante despliegue de morosidad. La mayor parte de los clientes en mora dentro de las instituciones perfiladas se concentran en los plazos de 0 a 30 días en mora y de más de 91 días en mora. En las categorías de 31 a 60 días y de 61 a 91 días en mora. En las categorías de 31 a 60 días y de 61 a 90 días en mora se encuentra relativamente pocos clientes.

Igualmente el índice o porcentaje de morosidad varía entre producto e institución, presentando una gama que se extiende desde menos del uno por ciento hasta más de 40 por ciento de morosidad de cartera.

Las instituciones perfiladas mantienen similares campañas de cobranzas y recuperación de créditos, citando las llamadas telefónicas, las visitas a domicilio y las cartas al cliente como métodos preliminares. Todas las instituciones recurren a la cobranza judicial como último recurso de recuperación del crédito.

Los agentes y empleados de las áreas de cobranzas de las instituciones perfiladas son remunerados de diferentes maneras según cada institución. Sin embargo, todos los bancos, con excepción de Banco A y Banco B, recompensan al personal de esta área económicamente.

## **La competencia en el mercado nacional**

### **Mejores prácticas en políticas comerciales y procesos de otorgamiento de créditos**

En diciembre de 1998 se realizó un análisis de la competitividad del crédito al consumo, estudio de características y requisitos de crédito al consumo en 25 tiendas

que ofrecen facilidades de crédito en 5 regiones del país. En estas tiendas se solicitaron planes de crédito y precios de los productos promocionados en esa época por el banco.

CIUDADES	ÁREA METRO.	ZONA OCCIDENTE	ZONA NORTE	ZONA SUR/SURESTE	ZONA NORTE
	D. F.	Guadalajara	Monterrey	Puebla	Torreón
<b>TIENDAS</b>					
Elektra	X	X	X	X	X
Famsa	X	X	X	X	X
Sears	X	X	X	X	X
Salinas y Rocha	X	X	X	X	X
Liverpool	X	X	X		
Viana	X				
El Palacio de Hierro	X				
Distribuidor Rodríguez					X
Copel					X
Gala					X
Mueblería Issa					X
Provel					X
Cimaco					X
Ramírez Rabago		X			
Ekar de gas		X			
Fábricas de Francia		X			
Mundi Hogar		X			
Surtidor del Hogar			X		
Carrefour			X		
Curacao			X	X	
Chedraui				X	
Sams	X			X	X
Price	X				
Office Max	X				
Office Depot	X	X			

Figura 4.14 Ubicación de la competencia

Este análisis obtuvo como resultado la siguiente información:

En cuanto a requisitos mínimos se concluyó que 24 de 25 tiendas solicitan como comprobante de domicilio el recibo de luz, teléfono o estados de cuenta, mientras que solo 1 de 25 aceptan el recibo del predial o un contrato de arrendamiento. En cuanto a los ingresos 48% de las tiendas solicitan como comprobantes de ingresos los recibos de nómina del último mes o la declaración de la SHCP, 24% solicita dos últimos recibos de nómina o la hoja rosa del IMSS, 12% solicita un comprobante mínimo de \$3,000.00 pesos, 12% solicita los tres últimos recibos de nómina y el 4% solicita el recibo de nómina del último mes o que el cliente tenga una cuenta de cheques. En el momento de analizar los requisitos mínimos de ingresos mensuales, 32% de las tiendas lo definen en función del crédito y de las demás tiene un tope mínimo para el otorgamiento. En detalle, 24% tiene un mínimo ingreso de \$3,000.00 pesos, 24% de \$2,000.00 y por último una tienda que maneja \$1,500.00, \$3,500.00, \$5,000.00, \$1,300.00 y \$1,000. En la información obtenida, todos solicitan identificación oficial, siendo el 100% que solicita credencial de elector, cartilla o pasaporte. Hablando del límite de edad, 36% tiene un límite de hasta 65 años, 32% hasta 60 años, 28% no tiene restricción de edad y 4% ( es decir tan sólo una tienda ) maneja un límite de hasta 70 años. De la muestra 60% pide referencias bancarias, 84% pide referencias personales y 92% no solicita facturas de compras anteriores. En el instante de obtener información de antigüedades, investigando sobre antigüedad en el trabajo 52% no tiene restricción mientras que el 24% pide 2 años, 16% solicita 1 año, 4% solicita 3 años y 4% solicita tan sólo 3 meses. Como resultado del análisis de la antigüedad en el domicilio, 56% no tiene restricción, 8% pide 3 años, 20% pide 2 años y 16% pide 1 año. Del total de las tiendas 68% solicita aval con bienes raíces y el resto no lo requiere. El tiempo de autorización del 28% es de una semana, del 24% es de 10 a 20 días, del 24% es de 2 días, del 16% es de 3 días y del 8% es de un día.

### **Descripción del otorgamiento de créditos al consumo del líder en ventas del mercado**

El líder en ventas del mercado nacional finca su éxito en:

- Tener una tienda en los centros comerciales populares (mercados, plazas, zócalos, etc.).
- Cada sucursal es responsable del otorgamiento, autorización y recuperación de sus créditos.
- Sólo se les presta a los clientes que estén dentro de un perímetro a la redonda de la tienda.
- Los empleados responsables de estos procesos viven en zonas cercanas a la tienda por lo que conocen perfectamente los alrededores, vecinos y centros de trabajo.
- La cobranza es mediante una visita física al cliente a su domicilio o centro de trabajo.

**Descripción del esquema que compite contra Multicrédito como proceso de otorgamiento de créditos al consumo**

El único proceso de otorgamiento de créditos similar al Multicrédito es el que opera en un conocido banco del país, teniendo las siguientes características:

- No es una línea de crédito propiamente sino la mezcla de una línea de crédito y una tanda.
- Al momento de que el cliente tiene un 50% del capital cubierto mediante una tanda, se le presta el resto a pagos fijos.
- El catálogo de productos incluye bienes de consumo duraderos.

### 3.1.7 DETERMINACIÓN DE RENTABILIDAD DEL PROCESO

Estado de Resultados (datos en miles de pesos)

	1T99	2T99
Ingresos financieros	\$ 49,968	\$ 59,644
Ingresos comerciales	\$ 3,241	\$ 6,145
Ingreso UDI (Comisión)	\$ 121	\$ 228
<b>INGRESO TOTAL</b>	<b>\$ 53,331</b>	<b>\$ 66,017</b>
Costo de fondeo	\$ 33,828	\$ 28,200
<b>MARGEN FINANCIERO</b>	<b>\$ 19,503</b>	<b>\$ 37,816</b>
Costos directos	\$ 14,833	\$ 22,254
Costos indirectos	\$ 2,304	\$ 2,708
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 2,365</b>	<b>\$ 12,853</b>

Figura 4.15 Estado de Resultados del esquema

## 4.2 DEFINICIÓN DE PROBLEMÁTICA Y GENERACIÓN DE IDEAS FACTIBLES

### 4.2.1 COSTOS DE NO CALIDAD

Requisitos mínimos (aval)

Se necesitan adecuar los requisitos mínimos al mercado ya que no están en función de la cartera vencida que se está generando.

La política de tener como requisito mínimo un aval, está fuera del mercado ya que ni el 10% proceso de la competencia lo solicita.

Solicitud contrato

No la están requisitando bien los ejecutivos del canal de acceso y no tiene la suficiente información para el área de cobranza. Este punto impacta directamente en el tiempo de respuesta al cliente y en el retrabajo del área de autorización.

#### Captura de la solicitud contrato y validación de información

No está en la misma secuencia el llenado de la solicitud contrato, en papel y en sistema con lo que se dificulta el llenado en el sistema.

No se valida la información capturada por el ejecutivo del canal en sistema al momento de la captura, provocando campos vacíos, con información errónea, incurriendo en retrabajos en el proceso de autorización.

#### Scoring sociodemográfico por producto a disponer

El cliente califica (pasa a través de un modelo sociodemográfico y obtiene una calificación con la que se le acepta o rechaza) para un producto y termina disponiendo otro diferente.

Se necesita un solo folio de presupuesto, autorización y disposición de crédito, así como las validaciones correspondientes en el sistema para que no se cambie el producto a disponer y pase el cliente por el modelo de riesgo adecuado.

#### Documentación requerida

Se necesita adecuar la solicitud para cada tipo de cliente ya que existen clientes del banco o de crédito a los que se les sigue pidiendo la misma documentación para 2 ó 3 trámites iguales. Este es un costo extra en administración de los documentos y de percepción en el cliente.

#### Diseñar una matriz de clientes (tabla de calificación experta)

No se está tratando diferente a los mejores clientes; sino por el contrario, los no rentables están consumiendo el 80% del trabajo en la operación a lo largo de todo el proceso.

No se está tratando diferente a clientes con referencias en el Buró de crédito, por el contrario se le da el mismo tratamiento que a un cliente sin referencias.

Se le está pidiendo la misma documentación a un cliente del banco que a uno nuevo sin importar los años, créditos o productos que tenga con la institución.



#### Capacidad de pago por producto

No se tiene una capacidad de pago para cada producto, calificándose a todos los clientes, sin importar el producto que se necesite con la misma fórmula. Lo que implica que un cliente autorizado con un producto de Anticipo de Nómina, pueda cambiar su producto en la disposición del crédito por un Inmediato.

#### Estimación de ingresos del cliente

No existe una estimación de ingresos del cliente en función de la información que presente. Se ha dejado al criterio de los ejecutivos del canal la definición, con lo cual se contraponen en el 70% de los casos con los criterios de evaluación. Lo que implica el riesgo de rechazar clientes buenos y aceptar clientes malos.

#### Facultades para excepciones

No existen facultades para otorgar un crédito, al canal de acceso, a clientes de mucha relación con el medio de acceso.

#### Carta de instrucciones

No tiene toda la información necesaria la carta de instrucciones, dejando de ser un documento por el cual se capacite al cliente en cuestiones crediticias. Esto impacta directamente en llamadas al pool de cobranza para asesoría, caídas de clientes en pagos vencidos y por consiguiente costo de cobranza que van desde acciones muy simples como el envío de una carta hasta asignaciones a despachos de recuperación.

#### Esquema de comisiones

No existe una penalización al canal de acceso por los errores en los que incurre en el proceso actual, por el contrario se le paga su incentivo aún cuando el crédito haya sido cancelado. Ya sea por el mismo cliente al ser víctima del mal servicio en el proceso de entrega o servicio post venta del producto o por el mismo ejecutivo.

Los costos de no calidad se expresan en este apartado de forma cualitativa, la forma cuantitativa no se detalla por la diversidad de perspectivas en la que ya se ha medido.

#### **4.2.2 PROBLEMÁTICA Y GENERACIÓN DE IDEAS FACTIBLES**

A continuación se definirá la problemática de los macro procesos y se enunciará la solución dispuesta para cada uno. No es propósito de este apartado el detallar el proceso por el cual se llegó a esta solución.

##### **Originación**

La solicitud - contrato constituye el principal problema, ya que hoy en día no se está llenando bien por parte del ejecutivo de la sucursal, constituyendo el principal motivo de rechazo en la etapa de autorización. La solución consistirá en imprimirla desde el sistema, para corregir los problemas por llenado de solicitudes, corrección de datos del cliente y firma del mismo.

El ejecutivo de sucursal tiene un problema al tratar igual a todos los clientes ya que no pueden dar un trato preferencial a nadie. El esquema de otorgamiento Multicredito da un trato igual al cliente sin importarle el tipo que sea. Esto aplica igual, si es cliente del banco o es un cliente nuevo. La solución será una matriz de calificación por tipo de cliente.

Mediante las excepciones, tendrá una herramienta para dar mejor servicio a sus clientes más cercanos y distinguidos. Logrando al mismo tiempo disminuir el riesgo de este tipo de clientes que afectan a la cobranza al ver afectada su rentabilidad con el cobro de la cartera vencida que generen las excepciones.

El proceso de capacitación se necesita reforzar ya que el problema fundamental es la distancia que existe en el área de capacitación para adaptarse a los cambios,

mediante su capacidad de respuesta. Para ello será sustituida el área de capacitación institucional, en una primera fase, para dar entrada a que los ejecutivos de la línea sean capacitados por su propio mando inmediato superior.

Se necesita rediseñar el presupuesto, principalmente por gente que lo utilice, hoy en día. Con el fin de que el ejecutivo tenga, en el presupuesto, una herramienta real de venta, flexible a nuestros clientes indecisos, caprichosos y con conocimiento del mercado.

El ejecutivo necesita ver si el cliente ya tiene crédito tramitado en BITAL, ya que el tiempo en la sucursal del ejecutivo es sumamente importante ya que múltiples productos están en competencia hoy en día.

El cliente necesita una cuenta de cheques para realizar su trámite de crédito, que siempre conserve su estatus de activa y que no pueda ser cancelada antes del vencimiento del plazo del crédito. Por lo que ésta será la situación a resolver, implantando un estatus de para que nunca la cuenta pueda cancelarse o inactivarse.

La diversidad en el folio de tramitación genera inconsistencias al extraer información para cobranza. Un solo registro de folio/producto acompañará al trámite del cliente desde la originación del crédito y hasta la disposición.

El esquema Multicrédito no es un producto que el cliente necesita, por lo que no se deben vender líneas de crédito ni Multicrédito, sino que se deben vender productos, que el cliente sí demanda y tiene en su percepción.

Es inminente el grado de desconfianza entre los actores del proceso, el ejecutivo del canal evita recibir clientes con el fin de no enfrentarse al proceso. Se necesita hacer parte, en el diseño o rediseño, a representantes del canal de ventas con el fin no

perder la opinión de ninguno de los actores del proceso, contemplando su problemática específica y así se logrará la confianza en todos los actores del canal.

## **Autorización**

El esquema actual de crédito impide dar un trato diferenciado para la gama de clientes que hoy en día piden algún producto. No se puede seguir procesando de igual forma a clientes con crédito del banco o que tengan años con una cuenta de inversión o cheques, con clientes con menos relaciones bancarias y sin referencias crediticias.

Un solo proceso de autorización para todos los clientes se podría segmentar aún más, pero generando mayor valor en la percepción de nuestros mejores clientes, con el fin de retenerlos y por el otro extremo, tomando mayores controles para los clientes nuevos y que aún no se consideran clientes buenos de la institución.

Por tal motivo se necesita definir un esquema de otorgamiento de créditos de consumo por tipo de cliente, corrigiendo los factores que incrementan el riesgo del esquema actual y optimizando, en función de ambos, el proceso existente.

No se suelta un solo peso al cliente, hasta no tener las copias originales de documentación en el OSC-Archivo. Ya que hoy en día 34% de los expedientes de crédito al consumo están incompletos.

Se debe garantizar el tiempo de respuesta en la aceptación de la solicitud del cliente. Esto debe ser, por tipo de cliente, en autorización o rechazo de la solicitud del crédito, ya que como se comentaba en la originación, debemos atender preferentemente a nuestros mejores clientes con el fin de identificar una nueva segmentación dentro de nuestro segmento de clientes.

En caso de que no se cumpla el tiempo de respuesta hacia la sucursal, el folio quedará liberado, como respuesta a la garantía de servicio. Contestando a la necesidad del

cliente por que se le cumpla lo que se le promete y generando procesos de autogobierno de los procesos mediante implantación de garantías.

No son consistentes los procesos de envío de documentos y recepción de los mismos en el OSC, ya que el proceso está partido. Se necesita unificar este proceso a fin de que sea consistente, condicionando la autorización a la recepción de documentos. Fortaleciendo el proceso y medición de la valija del banco se pueden llegar a tiempos competitivos en el mercado.

Se necesitan corregir los retrabajos en OSC ya que hoy día el ejecutivo no revisa la duplicidad de clientes en la base de datos del banco y que tenga sobregiros en su cuenta de cheques, motivos de rechazo a su solicitud. Por lo que estos procesos deberán facilitar la vida al cliente interno con un desarrollo en el sistema tramitador que genere la validación en automático.

El cliente deberá tener información, a través del ejecutivo de cuenta, de los procesos de investigación física y telefónica.

### **Disposición**

El punto de capacitación sigue siendo primordial en la problemática con respecto a la línea de contacto con el cliente, por lo que este punto se atacará con el plan detallado en el inciso de originación de este mismo apartado.

Los enganches constituyen la segunda problemática de este macro proceso, por lo que condicionando la entrega del producto al cobro del enganche se soluciona drásticamente este número, llevándolo a cero.

Garantizar el pago de incentivos al ejecutivo de cuenta, ejecutivo del OSC y proveedores de productos del proceso.

## **Recuperación**

Cobranza no tiene información de calidad para poder cobrar, por lo que se generará un archivo con toda la información y las validaciones necesarias para que se pueda generar la información a fin de recuperación tenga la materia prima de calidad para iniciar su proceso.

Con la corrección del problema de los expedientes, se elimina el riesgo por no tener los documentos del cliente en caso de que se necesite cobrar con ellos. Esto descrito detalladamente en la autorización de este mismo inciso.

### **4.2.3 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS REDISEÑADOS**

#### **Objetivos generales rediseñados**

Los objetivos generales del rediseño del esquema de otorgamiento se dividen en dos partes principalmente:

##### Rediseño del esquema de otorgamiento:

Rediseñar el esquema de otorgamiento de créditos al consumo "Multicrédito", adecuándolo por tipo de cliente, para que no se venda como producto una línea de crédito al cliente, sino un producto que atienda sus necesidades específicas, sin perder las ventajas de una línea de crédito

##### Rediseño de los procesos o subprocesos que constituyen las variables críticas:

Rediseñar las variables críticas (9) como factores de riesgo en la operación de originación, autorización, disposición de crédito al consumo de mayor impacto en el proceso actual.

## **Objetivos específicos**

### Rediseño del esquema de otorgamiento:

Rediseñar los siguientes puntos del esquema de otorgamiento de créditos al consumo, por tipo de cliente:

- Requisitos mínimos (aval)
- Solicitud contrato
- Captura de la solicitud contrato y validación de información
- "Scoring" sociodemográfico por producto a disponer
- Documentación requerida
- Diseñar una matriz de clientes (tabla de calificación experta)
- Capacidad de pago por producto
- Estimación de ingresos del cliente
- Facultades para excepciones
- Carta de instrucciones o nota de entrega
- Esquema de comisiones

### Rediseño de los procesos o subprocesos que constituyen las variables críticas

Optimizar la operación del proceso de originación, autorización y disposición de los créditos en el canal de acceso, con el fin de liberar tiempo al ejecutivo haciéndole la vida mas fácil, mediante el rediseño de las variables críticas identificadas:

**Variable crítica No. 1**

La reducción del 50% del tiempo que utiliza un ejecutivo del canal de acceso para obtener un presupuesto, capturar una solicitud de crédito y obtener obligatoriamente la mayor información que el banco tenga del cliente.

**Variable crítica No. 2**

La reducción del 90% del tiempo que utiliza un ejecutivo del canal de acceso para enviar entregar la documentación del cliente para su autorización.

Optimizar la operación del proceso de la autorización de los créditos en las áreas de apoyo, con el fin de agilizar los trámites de los clientes con menor riesgo e incrementar la revisión de los clientes con mayor riesgo, mediante las siguientes variables:

**Variable crítica No. 3**

Establecer un tiempo de autorización de crédito por el tipo de cliente.

**Variable crítica No. 4**

La reducción del 100% de los retrabajos que existen en el esquema actual por procesar clientes con número de cliente duplicado y con sobregiros en sus cuentas de cheques.

**Variable crítica No. 5**

La reducción potencial del 5% de los rechazos por el modelo sociodemográfico mediante la facultad al canal de acceso para dar un trato preferencial a buenos clientes.

**Variable crítica No. 6**

Garantizar el 100% de la documentación original de los clientes en el archivo de las áreas de apoyo.



Optimizar la operación del proceso de la disposición de los créditos, mediante las siguientes variables:

**Variable crítica No. 7**

La reducción del 80% del tiempo que se toma un ejecutivo del canal de acceso en dar de alta un cliente en el sistema de administración de créditos.

**Variable crítica No. 8**

La reducción del 100% de los retrabajos por altas de crédito rechazadas por falta del alta de un cliente en el sistema de administración de créditos.

**Variable crítica No. 9**

La reducción del 100% de los enganches no cobrados.

### 4.3 REDISEÑO DEL ESQUEMA DE OTORGAMIENTO

#### 4.3.1 FLUJO DE OPERACIÓN REDISEÑADO<sup>23</sup>

El esquema de otorgamiento de crédito "Rediseño" es un proceso de operación que engloba diversos productos y servicios de crédito de consumo por medio de las ventajas operativas que ofrece una línea de crédito al cliente enfocada al tipo de clientes que compran a crédito. Con este esquema el cliente puede disponer de su crédito simple, con un menor riesgo para el banco y de forma optimizada.



Figura 4.16 Rediseño del esquema de otorgamiento de crédito en forma esquemática

En función del tipo cliente que solicite un producto a crédito, se definen condiciones diferentes de proceso de autorización, así como tiempos de respuesta y garantías de servicio. Los porcentajes sobre la capacidad de pago para disposiciones en efectivo, disposiciones de bienes de consumo ABCD, disposiciones en tiendas departamentales y en agencias automotrices son iguales.

## Descripción del rediseño de la originación de créditos al consumo<sup>24</sup>

Primeramente se debe explicar al cliente cuál es el proceso para obtener un artículo a crédito, así como también cuáles son los parámetros del crédito: plazo, periodicidad de pago, enganche mínimo, forma de pago, etc. Una vez informado el cliente, éste decidirá qué producto desea. Posteriormente captura en el sistema el producto seleccionado junto con nombre, teléfono y número de la base institucional de clientes (base de datos institucional de clientes), en caso de ser cliente del banco.

### Artículos genéricos y específicos

Si el cliente toma la decisión de seleccionar un artículo específico, se capturará en el sistema tramitador y en caso de que no se logre decidir, se capturará un artículo genérico (ejemplo un televisor). El ejecutivo del canal de acceso pregunta al cliente el monto aproximado y también lo captura, el sistema desplegará automáticamente una pantalla en la cual presentará las marcas y precios sin detalle. Con base en esta información, el cliente podrá decidirse por algún artículo específico y así hacer la selección en el sistema.

### Plazo y forma de pago

Ya tomada la decisión sobre el producto que el cliente quiere, se le debe preguntar el plazo y la forma de pago que desea para que se capture en el sistema. De forma automática aparecerá el enganche, el precio del artículo y los ingresos necesarios.

### Simulaciones de presupuestos

---

<sup>23</sup> Los flujos operativos rediseñados del proceso de originación y autorización de créditos a consumo se encuentran en el ANEXO 3 y los flujos rediseñados de disposición se encuentran en el ANEXO 4.

<sup>24</sup> Únicamente se describen las etapas del rediseño, definidas como Variables Críticas. El detalle del proceso rediseñado se encuentra en los flujos operativos rediseñados del ANEXO 3 y 4.

Junto con el cliente el ejecutivo del canal de acceso puede simular todos los presupuestos necesarios, jugando con el plazo, forma de pago y enganche hasta que el cliente quede convencido y su ingreso sea suficiente para soportar la operación de crédito solicitada.

Si el cliente queda interesado en el crédito, el ejecutivo del canal confirma el presupuesto y el sistema desglosará los campos para capturar RFC y fecha de nacimiento. El ejecutivo confirma los datos y automáticamente, el sistema genera número de folio y número de producto.

Nota: Sólo el presupuesto definitivo quedará guardado en el sistema con un número de producto y un número de folio que acompañarán todas las etapas del trámite del crédito correspondiente, por lo que no se podrá disponer del crédito en condiciones diferentes a las que se pactaron en el presupuesto. En el caso de solicitar crédito para algún artículo no se podrá entregar uno diferente al programado en el presupuesto.

Para el caso de clientes que no queden convencidos, es decir, que hayas agotado todas las posibilidades sin poder tomar una decisión, el sistema proporcionará dos alternativas adicionales, una hacia arriba en precio y otra hacia abajo. Si aún así el cliente no se decide, simplemente este presupuesto junto con los anteriores quedan almacenados sin generar números de folio y producto para el análisis posterior de mercadotecnia.

Asimismo, en cuanto el cliente se haya decidido por un presupuesto en especial, el artículo será apartado, para evitar que al momento de la disposición ya se haya agotado. Si durante el trámite el cliente llega a ser rechazado en alguna etapa, el sistema liberará en forma automática este artículo.

## Solicitud de crédito

La solicitud de crédito es el insumo principal del proceso de crédito ya que permite conocer el perfil de los clientes. Es requisito básico para conocer el perfil de los clientes que la solicitud esté bien llenada, con los datos necesarios y sin tachaduras ni enmendaduras. Asimismo, se deberá revisar la calidad y congruencia de la información asentada y ayudar a completar los datos faltantes para apoyar la conformación y explotación de las bases de datos que se generen durante el proceso.

La captura de la solicitud de crédito, se debe empezar cuando ya se hayan agotado todas las posibilidades de presupuesto para un determinado producto y el cliente esté satisfecho con éste.

Al momento de iniciar la captura ya se cuenta con el nombre del cliente, su teléfono particular, el número de la base institucional de clientes (en caso de ser cliente Bital), RFC y fecha de nacimiento, datos que son tomados del presupuesto que quedó ligado a esta captura por número de producto y número de folio. Asimismo, se cuenta con la clasificación por tipo de cliente que se determina a través de la búsqueda en los sistemas del Banco.

### *Búsqueda a través de los sistemas del Banco*

Con los datos que se capturen, se buscará al cliente en los diferentes sistemas del banco relacionados con clientes de captación, créditos al consumo y tarjetas de crédito. Esta búsqueda se lleva a cabo en forma exacta y automáticamente. Es a través de esta indagación que se verificará el buen comportamiento del cliente:

"Clientes de crédito que hayan pagado puntualmente y que nunca se hayan retrasado más de tres pagos y/o clientes que al momento de la consulta se encuentren al corriente o con un pago vencido y que cuando menos tengan 6 meses pagando".

Los clientes de crédito de Bital con buen comportamiento no pasarán por scoring sociodemográfico, los que tienen mal comportamiento no serán sujetos de crédito hasta que paguen sus adeudos y cumplan con la definición del buen comportamiento. Cualquier otro caso se considera como cliente nuevo y se le aplicará el "scoring" sociodemográfico.

#### Pantalla del "check list" de documentos

El sistema te desplegará, una vez que se tenga la aprobación por scoring sociodemográfico o por excepción, una pantalla de "check list" detallada de documentos oficiales.

Una vez asentados todos los documentos oficiales necesarios en el "check list", el sistema solicitará, para el cálculo del ingreso neto mensual, los montos netos mensuales correspondientes al tipo de comprobante de ingresos que proporcionó el cliente. En la pantalla del "check list", donde se localiza el tipo de comprobante de ingresos, el sistema te desplegará 3 líneas continuas en el comprobante seleccionado, con el fin de capturar los montos correspondientes a tres periodos consecutivos mensuales. Esta captura permitirá al sistema calcular el ingreso neto mensual del cliente.

En caso de que el ingreso neto mensual del cliente asentado en la captura de la solicitud no coincida con la estimación hecha por el sistema, internamente se modificará el ingreso asentado por captura. Esta modificación no se contabilizará en las 2 oportunidades de modificación por parte del ejecutivo.

En caso de que el cliente haya asentado en el "check list" otros ingresos comprobables debidos a comisiones, bonos, etc., esta cantidad se tomará de la solicitud y se deberá sumar a la estimación del ingreso neto mensual del cliente.

En caso de que exista un coacreditado y hayas seleccionado en el "check list" de comprobantes de ingresos "otros ingresos comprobables", el sistema te desplegará

otra pantalla similar a la del solicitante, sólo con los comprobantes de ingresos para el coacreditado e igualmente se calculará su ingreso. Asimismo, una vez que el sistema tenga la estimación de ingreso para el coacreditado, verificará si es igual al capturado en la solicitud. En caso de que no coincida se modifica el ingreso del coacreditado en la solicitud y será éste el que se utilice para la integración de sueldos.

#### Verificación de documentos contra solicitud de crédito

Verifica los documentos contra lo que capturaste inicialmente y si encuentras alguna diferencia, la puedes modificar siempre y cuando el número de veces no exceda a del máximo autorizado.

Para el caso de clientes que llegaron a esta etapa habiéndose calificado por "scoring" sociodemográfico, cada vez que se agote una oportunidad de modificación de datos se aplicará el "scoring" sociodemográfico de nueva cuenta con los datos ya corregidos o actualizados. Estos clientes pueden ser tipo C ó D ó E solicitando otro producto diferente o F.

En caso de que el cliente quede declinado por la modificación de la captura inicial, el sistema desplegará la siguiente leyenda:

*"Cliente no sujeto de crédito por datos mal proporcionados".*

#### Confirmación definitiva de la captura de la solicitud de crédito

En cuanto se tenga la aprobación del cliente ya sea con o sin correcciones, el ejecutivo del canal de acceso confirma la captura definitiva de la información en sistema. De esta manera, el registro con los datos del cliente quedará cerrado para el ejecutivo, es decir, ya no podrás hacer más correcciones y pasa a formar parte del archivo histórico del cliente.

Matriz de clientes, procesos y tiempos de respuesta

Con base en la siguiente matriz de clientes, queda determinado el tiempo de respuesta que se le dará al cliente.

Tipo de cliente	Excepción / No excepción	Scoring Socio-demográfico	C/S Referencias en Buró	Tipo de comprobante de ingresos	Acción	Tiempo de respuesta	
A				1-9	Autorizado	2 hrs	
C	Excepción			1-9	Autorizado	2 hrs	
	No excepción	Pasa	Con referencias	1,2,3,5,6,7	Autorizado Inv.	2 hrs	
				4,8,9	Telefónica	3 días hab.	
			Sin referencias	1,2,3,5,6,7	Inv. Telefónica	3 días hab.	
				4,8,9	Inv. Física	4 días hab.	
			Zona gris	Con referencias	1,2,3,5,6,7 Inv.	Autorizado Inv.	2 hrs
				4,8,9	telefónica	3 días hab.	
D, E (con otro producto Diferente), F	Excepción No excepción	Pasa o Zona gris	Con referencias	1-9	Autorizado	2 hrs	
				1,2,5,6,7	Inv. Telefónica	3 días hab.	
			Sin referencias	3,4,8,9	Inv. Física	4 días hab.	
				1-9	Inv. Física	4 días hab.	

Figura 4.17 Matriz de tipo de clientes



Esta matriz está conformada por:

- Tipo de comprobante de ingreso, que queda asentado en el "check list"
- Tipo de cliente, que es el estatus determinado por el sistema una vez que queda realizada la consulta a través de las interfaces
- Por tipo de cliente según tiene o no referencias de crédito, información que queda asentada en la captura de la solicitud
- Por la calificación del "scoring" sociodemográfico, aprobado o aprobado en zona gris.

Solamente a los clientes autorizados por excepción o a los clientes A para todos los productos excepto hipotecario, no se les aplicará la matriz de clientes y su tiempo de respuesta será el mínimo determinado en 2 horas.

#### Solicitud / Contrato de crédito

La solicitud de crédito oficial quedará firmada por triplicado y se deberá validar que los datos del cliente queden en papel exactamente como se capturó en el sistema y que el cliente valide los mismos con su firma. Una vez firmada, el cliente deberá esquematizar un croquis de su domicilio en una de las impresiones.

Se necesita que la solicitud contrato sea llenada en la pantalla del sistema, con el fin de que el ejecutivo del canal no la llene con errores. Una copia de la solicitud la envías a OSC, otra es para el expediente en sucursal y la tercera es para el cliente.

Se considerará en la primera fase de este proyecto seguir utilizando una solicitud impresa para que el cliente la llene a mano, en una segunda fase se atacará el problema con la impresión desde sistema de la solicitud.

#### **Descripción del rediseño de la autorización de créditos al consumo**

## Tratamiento diferenciado por tipo de cliente

El crédito se otorgará de acuerdo a las características por tipo de cliente. De la investigación previa, el sistema asignará los siguientes estatus de tipo de cliente:

- A Cliente de crédito con buen comportamiento, sí aparece en alguna(s) pantalla(s) de cartera con buen comportamiento
- B Cliente de crédito con mal comportamiento, sí aparece en alguna(s) pantalla(s) de cartera con mal comportamiento
- C Cliente de captación, sólo aparece en la base institucional de clientes y no aparece en ninguna pantalla de cartera
- D Cliente nuevo, no aparece en ninguna pantalla
- E Cliente nuevo declinado por "scoring" sociodemográfico en un periodo de tiempo no mayor a 6 meses por un producto determinado, sí aparece en la Base de Datos del tramitador
- F Cliente nuevo declinado por "scoring" sociodemográfico en un periodo de tiempo mayor a 6 meses por un producto determinado, sí aparece en la Base de Datos del tramitador

Si el resultado de la búsqueda anterior es un cliente B o un cliente E que está solicitando de nueva cuenta el mismo producto, quedan declinados y el sistema desplegará las siguientes leyendas:

*"Cliente no sujeto de crédito por mal comportamiento interno"; y*

*"Cliente no sujeto de crédito por quedar declinado en el mismo producto en un plazo menor a 6 meses", respectivamente.*

Si el resultado de la búsqueda es un cliente A o C o D o E solicitando otro producto diferente o un cliente F, se podrá continuar con la captura correspondiente.

## Duplicidad en la base institucional de clientes

En caso de existir duplicidad en la base institucional de clientes, se arreglará a través del departamento de la base institucional de clientes y una vez arreglado se procede a verificar la información proporcionada por el sistema. El proceso a seguir para la unificación del número de la base institucional de clientes se determina por una llamada al módulo y un correo a la clave de unificaciones.

## Captura de la solicitud de crédito

Si el cliente resulta A ó E solicitando otro producto o F, el sistema duplicará el registro con la información del crédito anterior en un nuevo registro y folio, que deberá corresponder al del presupuesto que efectuaste.

Si el cliente resulta C, el sistema genera un primer registro con el folio del presupuesto y con los datos encontrados en la base institucional de clientes y posteriormente captura el resto de la información.

Si el cliente resulta D, no se cuenta con información y por lo tanto el sistema genera un primer registro con el folio del presupuesto y con nombre completo, RFC y teléfono particular que son los datos proporcionados en un inicio. El resto de la información la tendrás que capturar posteriormente.

**Nota:** Se necesita comparar la información proporcionada por el cliente con la información del sistema y en caso de observar diferencias, corregir. Si el número de la base institucional de clientes está incorrecto, también se corrige.

## Confirmación y autovalidación de la información capturada

Una vez que se haya complementado la captura de la solicitud o se lleve a cabo la captura correspondiente, se deben confirmar los datos capturados. En esta etapa se podrá corregir cuantas veces sea necesario, ya que esta confirmación sólo equivale a guardar información en el sistema.

En cuanto se efectúe la confirmación, el sistema autovalidará en forma automática la información capturada para demostrar que no existen incongruencias. La información no se puede confirmar si existen datos en blanco.

En caso de que el sistema detecte alguna anomalía en la captura, se pondrán en rojo los datos a corregir y algunos se marcarán sólo como alerta y no podrás continuar hasta corregir esta información y dejarla congruente y confiable.

#### Excepciones

Para el caso de clientes que quedaron rechazados por "scoring" sociodemográfico, existe hasta un 5% del total de casos tramitados y aprobados por coordinación para otorgar excepciones. En caso de no darse la excepción, el cliente queda automáticamente declinado y el sistema te desplegará la siguiente leyenda:

*"Cliente no sujeto de crédito por políticas internas institucionales"*

Cuando se aprueba la excepción, quedará asentado en el sistema con un estatus de excepción por "scoring" sociodemográfico y el sistema te desplegará la siguiente leyenda:

*"Cliente sujeto de crédito por excepción, salvo Buró de Crédito y Capacidad de pago"*

En el caso de que una excepción caiga en cartera vencida, se cargará al 100% a la unidad de negocio correspondiente (se supone que las excepciones que se den, serán a aquellos clientes a los que conoces bien).

Sólo en el caso de inmediauto Patrimonial el porcentaje de excepciones será de 14% autorizadas por el Subdirector del segmento de Patrimonial y Negocios. Este porcentaje incluye excepciones por requisitos mínimos (para Banca Comercial no hay este tipo de excepción) y por "scoring" sociodemográfico.

#### *Envío de Fax*

Sólo se envía comprobante de ingresos:

- si tramitas un inmediauto o
- si es cliente A y comprueba más ingresos

#### *"Check list"*

El "check list" lo hace en el momento de recibir la documentación del cliente. Al hacer el "check list", empieza a correr el tiempo de garantía de mensajería y el proceso de autorización.

Si recabas incompleto el "check list", tiene 1 semana, antes de que se cancele automáticamente el folio.

El coacreditado tendrá que comprobar ingresos.

El obligado solidario debe presentar identificación oficial, comprobante de ingresos o comprobante de propiedad (predial o escrituras a su nombre)

#### *Revisión de sistemas internos*

Tanto el ejecutivo como el OSC deben revisar los sistemas volver a revisar que el cliente no se encuentre vencido o con sobregiros en ninguno de los sistemas internos del banco.

#### *Cálculo de obligaciones internas y externas*

Se calculan las obligaciones del cliente con Bital y con otros Bancos, para posteriormente poder restar de la capacidad de pago final las siguientes cantidades (dependiendo del producto que ya tengan):

T.D.C. :	menos 10% saldo
Auto/Bitabono:	menos el pago mensual

#### *Revisión de referencias externas (BURO DE CREDITO BC)*

- Se realizará a todos los clientes.
- Si el cliente tiene malas referencias (MOP's 97 ó 99) habrá un rechazo definitivo y la leyenda será:

*"Cliente no sujeto de crédito por malas referencias en Buró de Crédito".*

El ejecutivo debe enviar la solicitud a OSC y éste último pedirá el reporte al buró con la solicitud del cliente firmada. Si el cliente quiere volver a tramitar su crédito, deberá acudir al banco donde según el buró tiene registradas las malas referencias, pedir que actualicen su situación y regresar a Bital.

- Si el cliente tiene referencias en el Buró, se aplicarán las reglas de Buró.
- A los clientes que pasen las reglas de Buró se les aplicará el "scoring" de Buró.
- Los clientes que no pasen las reglas de buró o los que hayan pasado las reglas pero no pasen el "scoring" de Buró se rechazarán definitivamente y la leyenda será:

*"Cliente no sujeto de crédito por mal comportamiento en el Buró de Crédito".*

El folio queda cerrado cuando termines la etapa avisando al cliente sobre el rechazo.

#### *Cálculo de la capacidad de pago inicial*

La siguiente tabla contiene los porcentajes de los ingresos netos mensuales que se consideran como capacidad de pago.

Obligaciones Producto solicitado	/TDC Bitabonos	/Auto/ Autos nómina	Hipotecario
TDC/Bitabono	20	40	45
Auto	30	40	45

Figura 4.18 Ingresos mensuales, como se determina la capacidad de pago

La capacidad de pago final del cliente se determina de la siguiente manera:

La capacidad de pago inicial menos sus obligaciones internas, menos sus obligaciones externas. En caso de que la capacidad de pago es suficiente?

Para el caso de clientes A o excepciones, si la capacidad de pago es suficiente el cliente queda autorizado.

Una vez que el OSC reciba la documentación (Tiempo de mensajería de 1 a 3 días según la sucursal), envía una etapa por sistema para avisar que el crédito está autorizado y la leyenda será:

*"Cliente sujeto de crédito"*

### *Recálculo de la capacidad de pago*

Si el cliente no tiene capacidad suficiente, se correrán dos simulaciones:

La primera dejando el enganche fijo, se calculará el plazo al cual tendría capacidad de pago suficiente. Si el plazo es viable según el producto, se corre el "scoring" sociodemográfico.

La segunda dejando el plazo fijo, se calculará el enganche que tendría que pagar para tener capacidad suficiente e igualmente se aplicará el "scoring" sociodemográfico.

En caso de anticipo de nómina, para clientes que no hayan seleccionado el plazo mayor, se llevará a cabo una simulación con mayor plazo e igualmente se le aplicará el "scoring" sociodemográfico.

En caso de que alguna alternativa haya quedado aprobada con el "scoring" sociodemográfico (podrían ser las dos), se deben presentar al cliente. Si el cliente acepta alguna de las dos, el sistema asentará estos nuevos datos en el presupuesto del cliente y se enviará la etapa a OSC para ingresar directamente al módulo matriz de clientes.

*Si el cliente no acepta, el sistema desplegará la siguiente leyenda:*

*"Cliente no sujeto de crédito por capacidad de pago".*

Si el cliente no está interesado en el producto, el folio queda cerrado. Se debe enviar la documentación física a OSC de cualquier manera. OSC cierra el folio al recibir la documentación.

Este es el único cambio que se le hará posteriormente al presupuesto original una vez que quedó seleccionado como el definitivo en la originación.



### *Cliente sujeto de crédito*

Para que se confirme que el cliente es sujeto de crédito o no, depende de que dos cosas se hayan cumplido:

1. Que el cliente haya sido aprobado.
2. Que hayan llegado los documentos firmados por el ejecutivo vía mensajería al OSC.

### *Envío de información, mensajería*

Una vez que se tiene toda la documentación del cliente (solicitud, comprobante de ingresos, domicilio e identificación), realiza el "check list".

### *Envía el fax en todos los casos que corresponda*

Meter los documentos en seguida en un sobre y se captura en Tramitador el código de barras. Mensajería pasará a recoger el sobre en la tarde para llevarlo al OSC.

Si OSC no ha recibido los documentos en el momento que el cliente ya fue autorizado y se está fuera del tiempo de garantía de entrega de Mensajería (1 a 3 días), OSC requerirá que le envíes por FAX únicamente la solicitud y el comprobante de ingresos, para no detener el proceso. Una vez que tenga la documentación se liberará esta etapa y la leyenda será:

### *Cliente sujeto de crédito".*

**Nota:** Se estableció un medidor de estos casos para penalizar al responsable (mensajería, sucursales y OSC).

Si el OSC recibió la documentación a tiempo, revisará que los documentos estén completos. Si no están completos, éste último enviará los documentos faltantes por fax, se liberará la etapa y la comisión por ese folio será asignada al ejecutivo de OSC. En caso de que la documentación esté completa, OSC verificará cada documento. Es garantía de Bitál que en ningún caso una resolución de crédito hacia el cliente se exceda a más de 4 días hábiles.

*Rechazos por documentación*

1. Identificación no oficial
2. Comprobante de domicilio no oficial
3. Solicitud con tachaduras o enmendaduras

*Rechazos por errores (responsabilidad del ejecutivo, comisión para OSC):*

1. Dirección que no concuerde con la del comprobante de domicilio
2. Nombre que no concuerde totalmente con el comprobante de identificación
3. En caso de que hayas capturado mal los montos correspondientes al tipo de comprobante de ingresos (chequera, inversión, nómina, etc.).

Todo ejecutivo se hará acreedor a una responsabilidad laboral por alteración de ingresos y perderás tu incentivo, pero no se rechazará el folio. En estos casos, el ejecutivo del OSC capturará correctamente los datos, imprimirá la pantalla y la guardará junto con la solicitud en el expediente y se ganará la comisión por la venta de ese producto.

En caso de que OSC reclame documentación que tu si enviaste, o errores que no existan, se responsabilizará laboralmente al ejecutivo de OSC.

### *Apertura de cuenta*

Una vez que se envió la etapa de "cliente sujeto de crédito", se debe revisar si el cliente tiene una cuenta en Bital.

Si el cliente tiene cuenta, se le avisa que ya puede liberar su crédito.

Si el cliente no tiene cuenta, se le debe de abrir una cuenta. Una vez abierta, el cliente ya puede liberar su crédito. Se libera la etapa de el cliente ya tiene cuenta.

### **Descripción del rediseño de la disposición de créditos al consumo**

Para efectos de este estudio y por su representatividad, únicamente se presentarán los procesos de los productos de Anticipo de Nómina y Automóviles.

#### *Anticipo de Nómina*

El esquema de crédito Anticipo de Nómina es un préstamo de efectivo, es decir, un préstamo de consumo sin garantía prendaria, que se otorga sólo a los empleados de las empresas que perciben su pago a través de Bital. El préstamo máximo es equivalente a mes y medio del sueldo mensual del cliente.

Las características de este producto son:

1. Es un crédito simple a tasa fija.
2. Los pagos de intereses y capital son fijos.
3. No hay penalizaciones por prepago.
4. El dinero se deposita en la cuenta del cliente la misma noche en que se finaliza la etapa de disposición.

#### *Proceso para efectuar la disposición*

### *Notificación de autorización del crédito*

Una vez que el ejecutivo de cuenta reciba la información sobre la aceptación del crédito vía sistema, debe confirmar que los datos son correctos de acuerdo a lo definido en el presupuesto original. Se debe informar al cliente y hacer una cita para que se presente a formalizar el crédito.

### *Requisitos para formalizar la disposición*

1. Cuenta de cheques ligada al número de cliente. Es muy importante que el estatus de la cuenta sea nueva o activa, que sea del subproducto autorizado y que el cliente sea el titular de la misma.
2. Clave de acceso y NIP. En caso de que el cliente no tenga clave debes tramitar una, previendo el tiempo que tarda la activación del NIP (24 horas).

### *Ingresar al tramitador para inicio de trámite*

Existen varias opciones para ingresar al presupuesto del cliente y son:

1. Producto y folio (mismo de la autorización)
2. Nombre del cliente o,
3. Número la base institucional de clientes

Si los datos del cliente son correctos se confirma en sistema.

Una vez iniciado el trámite de disposición y capturada la cuenta de cheques, el sistema generará la pantalla de clave de acceso y firma NIP, misma que sólo le aparecerá al ejecutivo de Línea Bital.

A continuación, el ejecutivo confirma con el cliente el contenido en la carta de instrucciones e imprime dos copias. Una para el cliente y otra para el expediente.

La carta de instrucciones contiene la siguiente información:

1. Fecha
2. Datos Generales.
  - 2.1. Nombre completo
  - 2.2. Domicilio Completo
  - 2.3. R.F.A.
  - 2.4. Teléfono
3. Cta. para cargo
4. Calendario de pagos
  - 4.1. Número de pagos
  - 4.2. Fecha de pago
  - 4.3. Monto del pago
  - 4.4. Forma de pago (semanal, quincenal o mensual)
5. Condiciones del crédito
  - 5.1. Plazo
  - 5.2 Monto a financiar
  - 5.3 Monto Total
  - 5.4 Enganche
  - 5.5 Tasa de interés
6. Domicilio de entrega
7. Descripción del artículo
8. Cláusula de aceptación de crédito
9. Cláusula de recepción y aceptación del artículo

*Actualización automática del alta del cliente en el sistema de administración de cartera y alta del crédito*

El sistema deberá realizar la actualización del alta en el sistema de administración de cartera dentro del tramitador y sólo debes confirmar que la información que se le presenta es correcta. El sistema en forma automática, dará de alta el crédito en

sistema de administración de créditos durante la noche y realizará el abono en cuenta del cliente.

## Automóviles

El esquema de crédito de automóviles ofrece financiamiento para la compra de autos o equipo de transporte en general y seguro de los mismos.



Las características de este producto es:

1. Es un crédito simple a tasa fija
2. Los pagos de intereses y capital son fijos
3. No hay penalizaciones por prepago
4. El enganche se paga en la agencia de autos
5. El presupuesto es variable dependiendo del valor del vehículo y su seguro

### *Proceso para efectuar la disposición*

#### Notificación de autorización del crédito

Una vez que se reciba la información sobre la aceptación del crédito vía sistema, se debe confirmar que los datos son correctos de acuerdo a lo asentado en el presupuesto original. Se debe informar al cliente y hacer una cita para que se presente a formalizar el crédito.

### *Requisitos para formalizar la disposición*

1. Cuenta de cheques ligada al número de CHIS del cliente. Es muy importante que el estatus de la cuenta sea nueva o activa, que sea del subproducto autorizado y que el cliente sea el titular de la misma.
2. Clave de acceso y NIP. En caso de que el cliente no tenga clave debes tramitar una, previendo el tiempo que tarda la activación del NIP (24 horas).

Ingresar al tramitador para inicio de trámite

Existen varias opciones para ingresar al presupuesto del cliente y son:

1. Producto y folio (mismo de la autorización)
2. Nombre del cliente o,
3. Número la base institucional de clientes

Si los datos del cliente son correctos debes confirmar en sistema.

Al capturar el número de cuenta de cheques del cliente en el sistema podrás visualizar una pantalla que valida las condiciones necesarias para que la cuenta pueda ligarse al crédito autorizado; en caso de que sea rechazada deberás seleccionar dentro del mismo sistema otra que sí pueda ser aceptada.

Una vez iniciado el trámite de disposición y capturada la cuenta de cheques, el sistema generará la pantalla de clave de acceso y firma NIP, misma que sólo le aparecerá al ejecutivo de Línea Bital.

En seguida, se confirma con el cliente el contenido en la carta de instrucciones se imprime por triplicado. Una para el archivo y dos para el cliente. De estas dos, el cliente entrega una a la agencia en el momento de acudir por su automóvil y la agencia la entrega al OSC y la otra la guarda el cliente.

La carta de instrucciones contiene la siguiente información:

1. Fecha
2. Datos Generales.
  - 2.1. Nombre completo
  - 2.2. Domicilio Completo
  - 2.3. R.F.A.

- 2.4. Teléfono
3. Cta. para cargo
4. Calendario de pagos
  - 4.1. Número de pagos
  - 4.2. Fecha de pago
  - 4.3. Monto del pago
  - 4.4. Forma de pago (semanal, quincenal o mensual)
5. Condiciones del crédito
  - 5.1. Plazo
  - 5.2 Monto a financiar
  - 5.3 Monto Total
  - 5.4 Enganche
  - 5.5 Tasa de interés
6. Domicilio de entrega
7. Descripción del artículo
8. Cláusula de aceptación de crédito
9. Cláusula de recepción y aceptación del artículo

#### Pago de enganche

El cliente realizará el pago del enganche en la agencia automotriz.

Actualización automática del alta del cliente en el administrador de créditos y alta del crédito

El sistema deberá realizar la actualización del alta del cliente en el administrador de créditos dentro del tramitador y sólo debes confirmar que la información que se le presenta es correcta. El sistema en forma automática, dará de alta el crédito en sistema de administración de créditos durante la noche y realizará el abono en cuenta del cliente.

Recepción de documentos originales



OSC genera etapa de recepción de documentos originales, los recibe y revisa.

En caso de no existir ninguna corrección envía a archivo para su custodia y en contrario los envía a Bitafnet para su corrección.

Emisión de la póliza del seguro de auto

En el momento que OSC valide el valor de la póliza del auto, el área de Seguros asignará un número de póliza en el sistema, dentro de una pantalla específica que además de los datos del auto y del seguro, indicará un número telefónico donde el cliente podrá reportar cualquier siniestro.

Entrega de la unidad al cliente

Una vez que la agencia reciba el número de autorización de OSC y haya recibido el pago del enganche, podrá hacer entrega del auto.

#### **4.3.2 REVISIÓN DE VARIABLES CRÍTICAS Y DETERMINACIÓN DE GARANTÍAS**

Revisión de variables críticas y validación del dueño de proceso<sup>25</sup>

Estas variables fueron revisadas, antes de la implantación del proyecto, por los núcleos de cada etapa del proceso, puestos a consideración de los dueños del canal de ventas y ratificados por la autoridad en materia de crédito al consumo de la institución.

Determinación de garantías

---

<sup>25</sup> En el ANEXO 5 se encuentra el documento evidencia de la revisión de variables críticas y la validación por la autoridad correspondiente en materia de crédito al consumo.

Cada etapa del proceso de autorización en tiempo de respuesta al cliente está garantizada de cara al cliente. Esto se demuestra en el apartado 4.3.1 Flujo de operación rediseñado y en la figura 4.17 (Matriz de Tipo de Clientes).

#### **4.4 IMPLANTACIÓN**

Una vez negociado con todas las áreas correspondientes y mediante la cascada de compromisos se dio inicio a la implantación del proyecto<sup>26</sup>.

#### **4.5 MEDICIÓN Y CONTROL**

La medición del proyecto será presentada, semanalmente durante los próximos 3 meses, a la autoridad correspondiente en materia de crédito al consumo<sup>27</sup>.

---

<sup>26</sup> En el ANEXO 6 se encuentra el mapa conceptual del proyecto, así como la cascada de compromisos para el seguimiento del mismo.

<sup>27</sup> En el ANEXO 7 se encuentra el documento evidencia de la presentación de resultados a la autoridad correspondiente.

#### **4.5.1 MEDICIÓN DE OBJETIVOS**

##### **Esquema de otorgamiento**

A continuación se presentan los resultados de forma general, del nuevo esquema de otorgamiento de créditos al consumo.

##### **Variables Críticas**

A continuación se detalla la medición de las 9 variables críticas determinadas en los objetivos específicos del proyecto. No es motivo de este estudio la revisión histórica de estas variables, únicamente se presenta su fotografía inicial y un reporte al primer semestre de este año.

## Variable Crítica No. 1.

Tiempo que utiliza un ejecutivo del canal de acceso para obtener un presupuesto, capturar una solicitud de crédito y obtener obligatoriamente la mayor información que el banco tenga del cliente

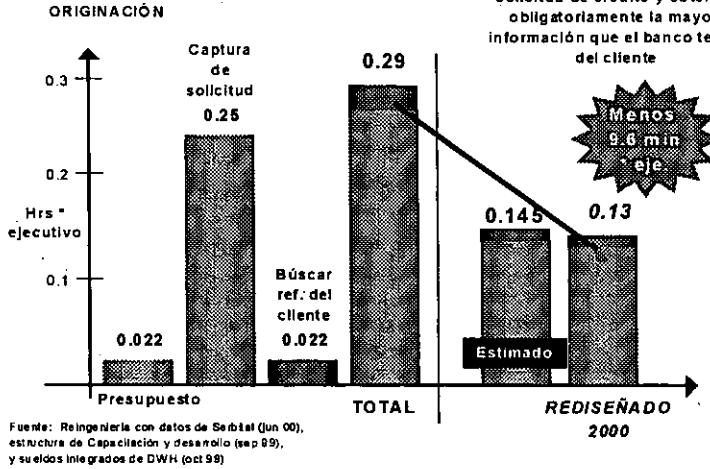
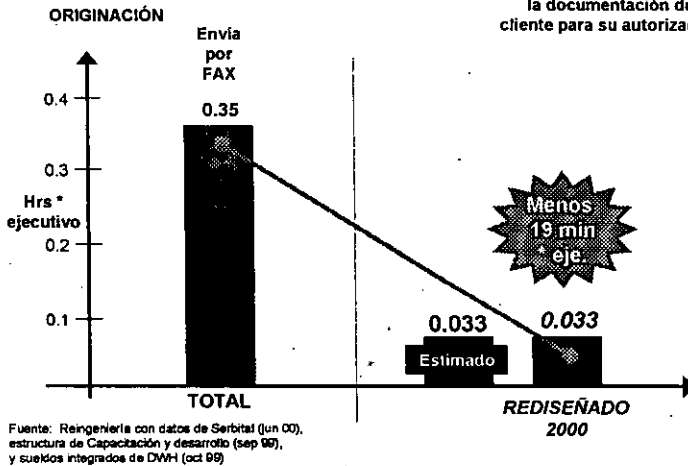


Figura 4.19 Variable Crítica No. 1

## Variable Crítica No. 2

Tiempo que utiliza un ejecutivo del canal de acceso para enviar la documentación del cliente para su autorización.



La variable crítica número 3, ha sido objeto de un rediseño posterior a la implantación del esquema en enero del 2000. El complemento al desarrollo del proceso para poder controlar esta variable se detectó en marzo del presente, consecuencia del incremento en el volumen de operaciones.

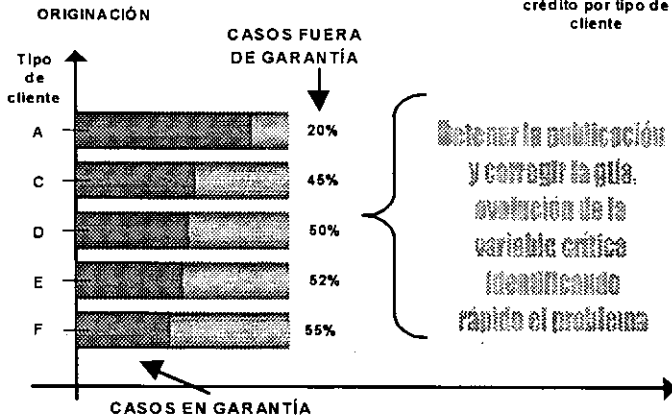
El núcleo encargado de esta variable, se reunió para evaluar la situación en la que se estaban desbordando los tiempos de respuesta a las sucursales en la autorización de los créditos, esto consecuencia del retrabajo que efectúa el OSC y la no definición de tiempos por región. Esta área, gran parte de su tiempo lo utilizaba para atender a ejecutivos del canal que enviaban mal requisitada su documentación o incompleta.

Una vez modificadas las políticas, se implementó nuevamente el proceso para lograr el control de esta variable. Esta vez con éxito. Primeramente se implantó en 5 coordinaciones para detectar posibles nuevas variables que afecten en el control del tiempo de respuesta, cuidando semanalmente la capacitación a los ejecutivos de ambas partes y los folios tramitados. Posteriormente se han ido sumando coordinaciones a la prueba piloto, misma que tiene hoy en día el 40% de las sucursales.

El resultado de esta variable es:

- ❖ Definiendo A como regiones como las principales plazas del país, donde los tiempos de mensajería son de 1 ó 2 días y B como las regiones restantes, donde los tiempos de mensajería son igual o mayores a 3 días.
- ❖ Los clientes A sí se están autorizando en 2 hrs. Incluyendo Inmediato.
- ❖ Los tiempos promedio de los trámites que tienen información completa y correctos los documentos es de 3.7 días en el peor de los casos si va a investigación de las regiones A y para la región B de 6.2 días.
- ❖ Los tiempos promedio de los trámites que tienen información incompleta o erróneos los documentos es de 7.09 días en el peor de los casos si va a investigación para un folio de las regiones A y para la región B de 12.4 días.

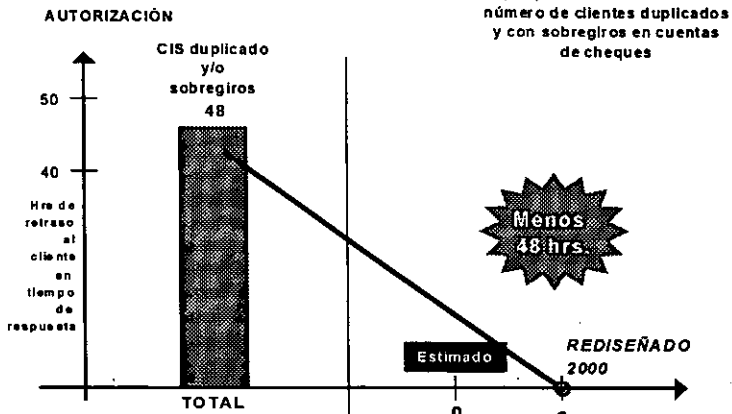
## Variable Crítica No. 3



Fuente: Reingeniería con datos de Serbitel (Jun 00).

Figura 4.21 Variable Crítica No. 3

## Variable Crítica No. 4



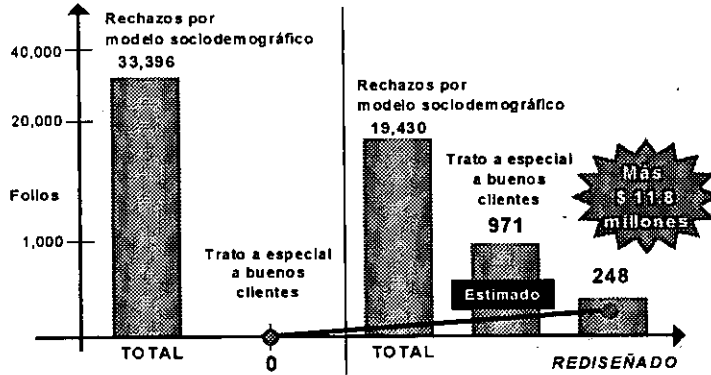
Fuente: Reingeniería con datos de Serbitel (Jun 00), estructura de Capacitación y desarrollo (sep 99), y sueldos integrados de DWH (oct 99)

Figura 4.22 Variable Crítica No. 4

## Variable Crítica No. 5

AUTORIZACIÓN

Reducción de los rechazos por el modelo sociodemográfico mediante la facultad para dar un trato preferencial a buenos clientes



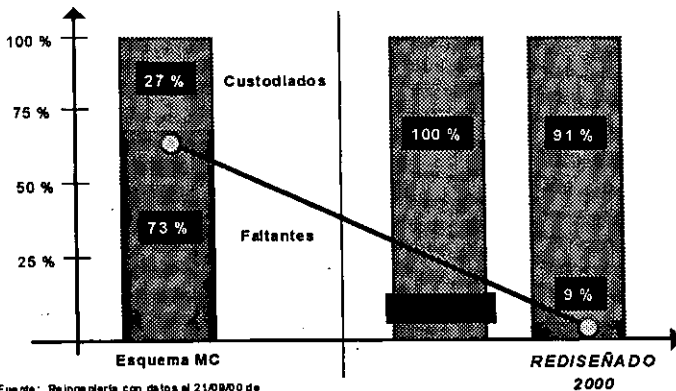
Fuente: Datos OSC-Consumo (156.1.170.115) y Mercadotecnia (156.1.194.48) a sep 99 y ago 00

Figura 4.23 Variable Crítica No. 5

## Variable Crítica No. 6

AUTORIZACIÓN

Documentación original de los clientes en el archivo



Fuente: Reingeniería con datos al 21/08/00 de <http://156.1.170.115/Cibiconsumo/expedientes/hdexp5.htm>  
Promedio mensual de expedientes faltantes y custodiados

Figura 4.24 Variable Crítica No. 6

## Variable Crítica No. 7

Tiempo que se toma un ejecutivo en el canal de acceso en dar de alta un cliente en el sistema de administración de créditos

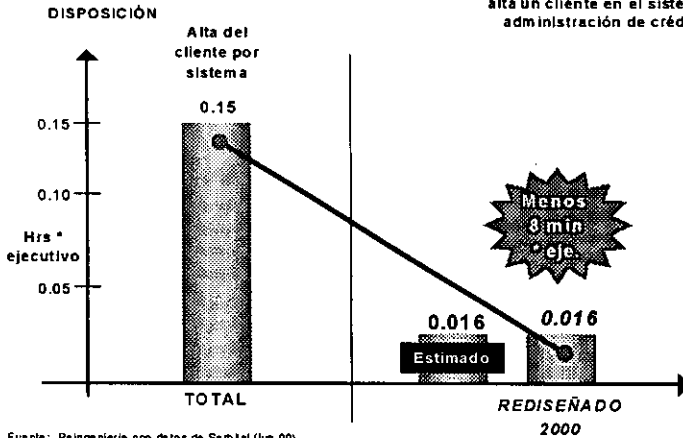


Figura 4.25 Variable Crítica No. 7

## Variable Crítica No. 8

Retrabajos por rechazos en las altas de créditos por clientes no dados de alta

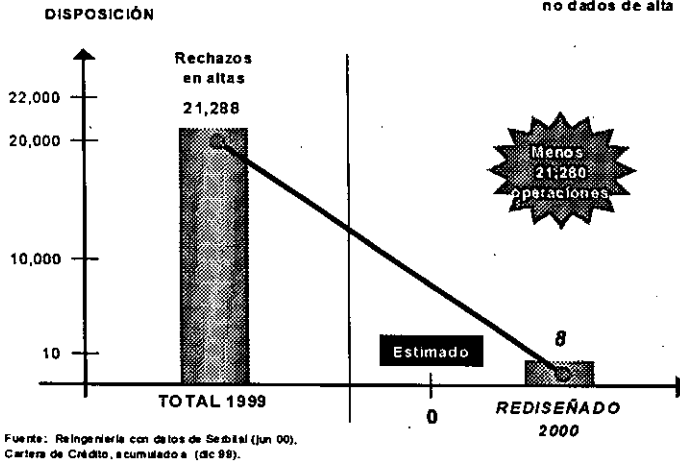


Figura 4.26 Variable Crítica No. 8



## Variable Crítica No. 9

Número de enganches no cobrados

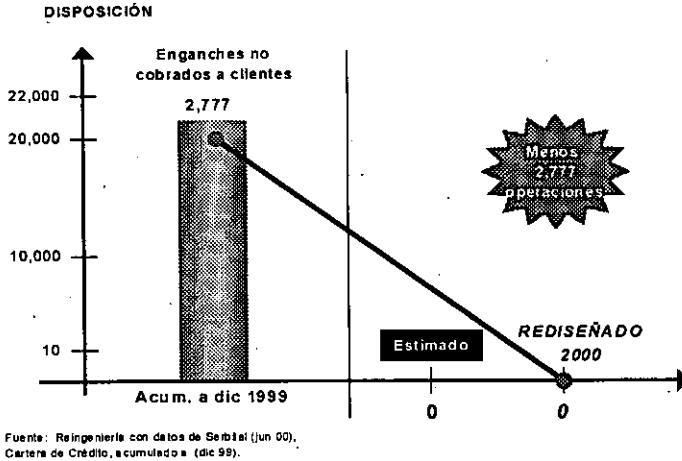


Figura 4.27 Variable Crítica No. 9

### 4.6 RETROALIMENTACIÓN

#### 4.6.1 AUDITORÍA DE CLIENTES

Con el objeto de no perder la sensibilidad de las necesidades del cliente con respecto al proceso de crédito, se diseñó un plan de auditoría de clientes externos.

#### Aspectos importantes del plan

Este trabajo será realizado por el área de Telemarketing de Directo Bitl en las mismas condiciones en las que fue elaborada la encuesta de finales del año pasado.

La encuesta será aplicada a tres tipos de clientes, al igual que en la fase de fotografía presentada en este estudio. Así mismo se presentó la propuesta a la autoridad

correspondiente con el fin de llevar a cabo esta misma auditoría semestralmente con el fin de retroalimentar el proceso de crédito cada seis meses.

#### **4.6.2 COMPORTAMIENTO DE GARANTÍAS**

Se desarrolló todo un documento de garantías en el cual, se detallan las políticas de operación, evaluación y presentación de resultados de estas garantías para la variable no. 3. El esquema de garantías ha constituido un factor de enlace y orientación al cliente de la cadena cliente-proveedor de los clientes internos.

Así mismo el esquema de garantías sigue formando parte del proceso de mejora continua del proyecto y como tal ha sufrido algunos ajustes. Aún no se controla la variable crítica número 3. Hoy en día es responsabilidad de un equipo de mejora llevar a buen término esta variable crítica y solo entonces se tendrá controlada. Resultado que se pronostica para finales de este año.

#### **4.6.3 ENTREGA AL DUEÑO DE PROCESO**

En marzo del 2000, se hizo entrega del proyecto al dueño del proceso con el fin de dar seguimiento a las actividades pendientes, presentadas en la cascada.

#### **4.6.4 PRESENTACIÓN Y PUBLICACIÓN DE RESULTADOS**

Esta actividad se ha venido realizando a lo largo del primer semestre del 2000, a diversas áreas involucradas<sup>28</sup>. A continuación se presenta la medición de los resultados del nuevo esquema de otorgamiento de crédito (primer y segundo trimestre del 2000), en comparación con los números arrojados por el esquema anterior (primer y segundo trimestre de 1999).

---

<sup>28</sup> En el ANEXO 8 se presenta la evaluación efectuada por el área de Reingeniería al proyecto "Rediseño del esquema de otorgamiento de créditos al consumo".

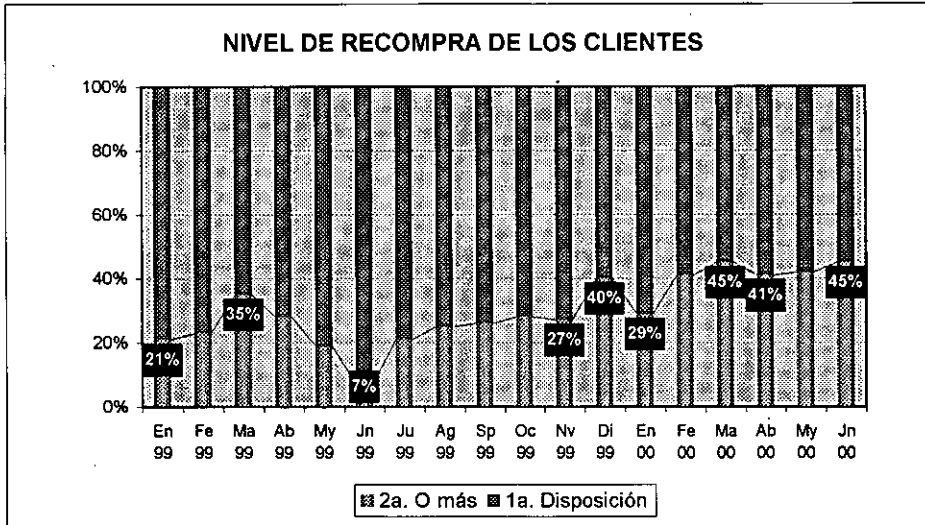
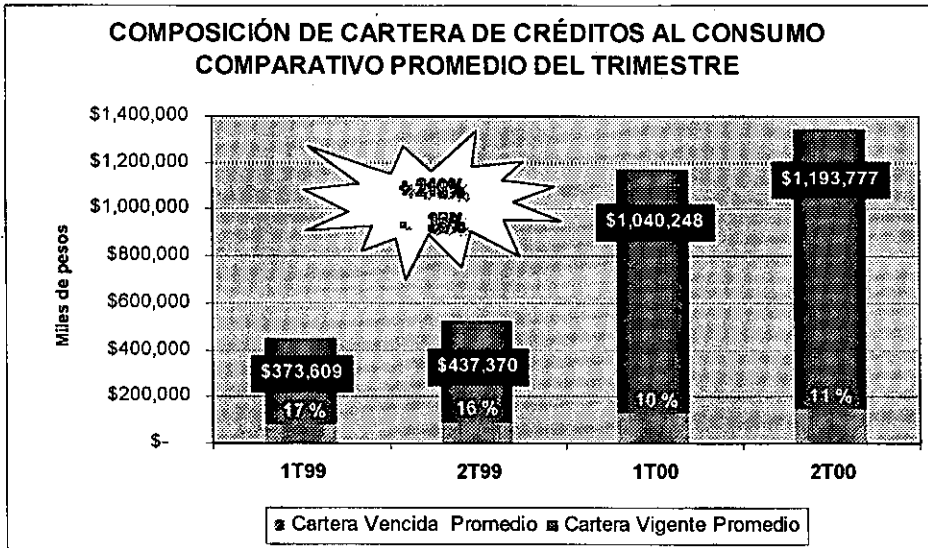


Figura 4.28 Gráfica de niveles de recompra de los clientes

Se observa una tendencia mas estable e incremental en los créditos otorgados en el 2000, que corresponden a créditos del Rediseño, a diferencia de los anteriores otorgados mediante el esquema de Multicrédito. Nuestro enfoque a clientes está ocasionando que cada día mas clientes se conviertan en tipo A, lo que constituye un acierto de la matriz de clientes.



**Figura 4.29** Gráfica de la composición de la cartera de crédito

La cartera de créditos al consumo se ha incrementado drásticamente. Aún cuando la colocación de crédito presenta esta tendencia, la cartera vencida ha incrementado su valor; pero medida como porcentaje de la cartera total, hoy en día representa menos que en 1999. Ahora si se pueden incrementar las ventas sin incrementarse directamente la cartera vencida, situación que llegó a presentarse con el esquema anterior.

Un indicador a presentar es que después de tres meses de observación, si comparamos los créditos que están entrando de 0 a 1 pago vencido son en el esquema anterior de 3.78% y en el nuevo esquema 0.86%, con esto se comprueba que se está originando con menor riesgo.

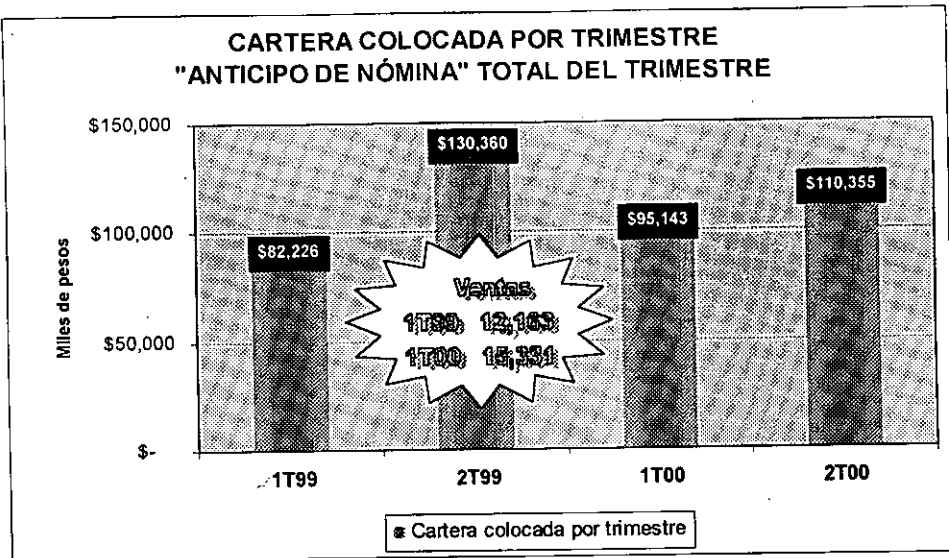


Figura 4.30 Gráfica de la cartera colocada de créditos de anticipo de nómina

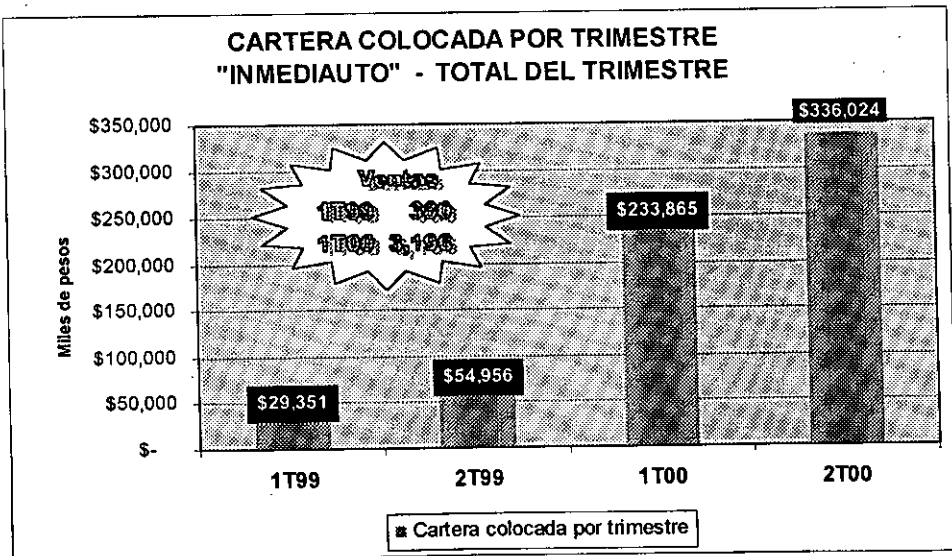


Figura 4.31 Gráfica de la cartera colocada de créditos de Inmediauto

En cuanto a los automóviles el cambio es contundente en la cartera colocada en el primero y segundo trimestre del 2000, en comparación con el año anterior. La cartera vencida del nuevo esquema representa únicamente el 0.35% de la cartera vencida total.

En cuanto a los productos se incrementó la colocación del anticipo en el primer trimestre del 2000, no así en el segundo donde presenta un decremento con respecto al mismo periodo del año anterior. La cartera vencida del nuevo esquema representa únicamente el 1.12% de la cartera vencida total.

Aún cuando el anticipo no incrementó su colocación de crédito es al segundo trimestre del año 2000 el producto mas rentable, esto lo podemos ver en la gráfica siguiente:

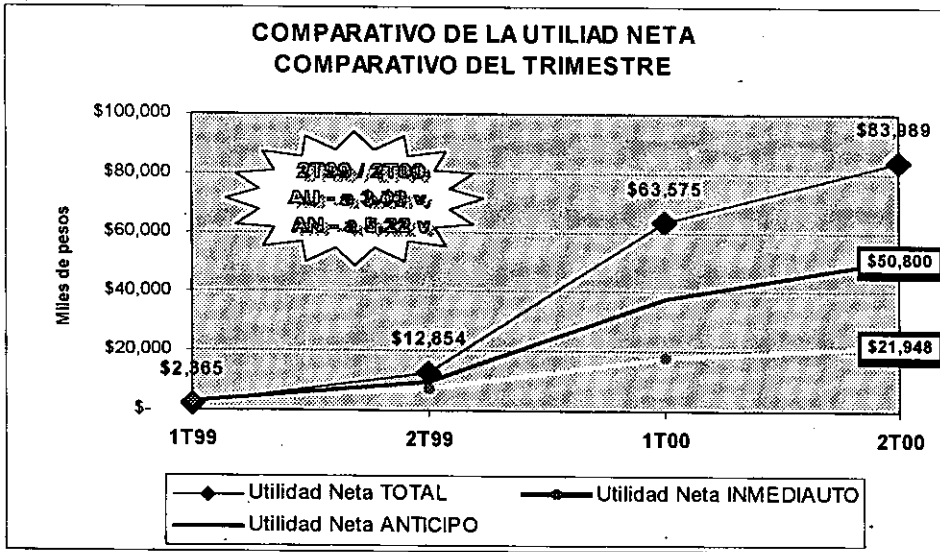


Figura 4.32 Gráfica de Utilidad Neta del Portafolio de Consumo

Diferentes medios de capacitación se han desarrollado para este proyecto, dentro de los que se encuentran:

- ❖ Planes diseñados por el mismo canal de acceso
- ❖ Planes de retroalimentación y evaluación del área de Capacitación, personal y con el apoyo de la tecnología
- ❖ Información actualizada en el Intranet, correos de puntos clave y apoyo en el diario electrónico del banco entre otros.

Estos puntos sumados a la medición regional, por coordinación, por sucursal y por ejecutivo es el principal medio de retroalimentación hacia los canales de acceso.

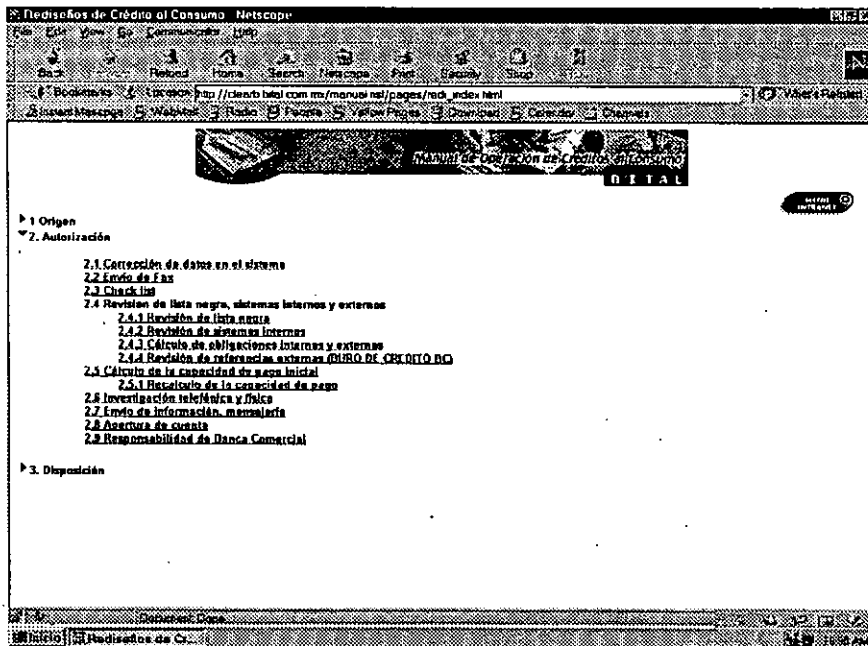


Figura 4.33 Manual del Rediseño en Intranet

En cuanto al Estado de Resultados (datos en miles de pesos), éste se presenta de la siguiente forma al segundo trimestre del año.

	1T99	2T99	1T00	2T00
Ingresos financieros	\$ 49,968	\$ 59,644	\$129,924	\$146,455
Ingresos comerciales	\$ 3,241	\$ 6,145	\$10,108	\$10,556
Ingreso UDI (Comisión)	\$ 121	\$ 228	\$971	\$909.03
<b>INGRESO TOTAL</b>	<b>\$ 53,331</b>	<b>\$ 66,017</b>	<b>\$141,004</b>	<b>\$157,921</b>
Costo de fondeo	\$ 33,828	\$28,200	\$48,548	\$51,034
<b>MARGEN FINANCIERO</b>	<b>\$19,503</b>	<b>\$37,816</b>	<b>\$92,455</b>	<b>\$106,886</b>
Costos directos	\$ 14,833	\$22,254	\$26,699	\$20,581
Costos indirectos	\$ 2,304	\$2,708	\$2,181	\$2,317
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$2,365</b>	<b>\$12,853</b>	<b>\$63,574</b>	<b>\$83,988</b>

Figura 4.33 Tabla del Estado de Resultados del esquema



## 5 CONCLUSIÓN

**“Sexenio de sequía en el financiamiento”.** ( El Financiero, 26/9/00 )

- Al 31 de agosto el otorgamiento de crédito cayó 6.3%, según Banxico.
- Activos improductivos (reservas por cartera vencida), gran lastre de la banca, consideran expertos.
- Rentabilidad de intermediarios atada a reactivación de préstamos.

En agosto se acumularon 63 meses –de hecho todo el sexenio- prácticamente sin otorgar préstamos al conjunto de la economía nacional y la captación de ahorro se redujo 11.4% real al cierre del mes pasado. Los bancos prevén, en el mejor de los casos, recuperar entre 15 y 20 por ciento de la cartera vencida, que por primera vez en los últimos cinco años registra reservas superiores a 100 por ciento. Según Merrill Lynch, la banca mexicana se encuentra en un punto de inflexión en el que la futura rentabilidad depende de la reactivación del crédito.

El tema del crédito, es parte fundamental en la economía del país e indispensable en el desarrollo del sistema bancario mexicano. Los bancos son empresas financieras que venden servicios. Servicios cada vez más segmentados hacia los diferentes tipos de clientes que el mercado pueda determinar, segmentos cada vez mas pequeños, cada vez mas personales hasta el grado de requerir un servicio 100% a la medida del cliente y superando sus expectativas. El servicio en el otorgamiento de crédito, se vuelve un requerimiento indispensable para hacer frente a la competencia.

El servicio es la generación de una experiencia de compra satisfactoria que se da cuando la percepción menos las expectativas son mayores o iguales a cero. Mejorando la atención a nuestros clientes, dando un tratamiento adecuado a cada segmento según sus necesidades y riesgo, formaremos clientes adictos a nuestro servicio con múltiples disposiciones.

Se ha demostrado que ofrecer servicios de calidad es la mejor estrategia comercial para captar mayor mercado donde el diferenciarse por el adecuado servicio en el otorgamiento de un crédito podría llevar a la empresa a generar ventajas competitivas con los otros bancos.

Para dar un servicio según las expectativas del cliente se necesita tener una infraestructura tecnológica flexible a los requerimientos de nuestros caprichosos, ocurrentes e indecisos clientes, pero sobre todo de un personal en entrenamiento constante, con una estrecha supervisión y con la capacidad de adaptarse al cambio continuo de nuestros procesos regidos por el cliente.

Desde el servicio y sólo desde allí se debe definir la calidad, y de ahí hacia atrás generar la revisión de los procesos y el autocontrol de los mismos. La implantación de un proyecto de mejora continua a través de los núcleos se centra en mejorar la posición competitiva de la empresa mediante pequeños avances, fomenta el cambio evolutivo de la filosofía organizacional y desarrollo el potencial de los que están en la línea. Los enseña a pescar, en vez de darles el resultado de la pesca.

Para lograr aplicar un proceso de mejora, se requiere de un estricto seguimiento del método y un equipo de trabajo competente y comprometido con el cambio; cada equipo tendrá libertad total de generar los cambios que proponga, después de su adecuada evaluación.

Esto no sólo se trata de cambio en procesos de negocios, sino también de tener personal alineado a la estrategia del negocio, con un perfil adecuado, con un plan de crecimiento dentro de la empresa, motivado y un adecuado ambiente de trabajo. Con esquemas de capacitación continua y retroalimentación a los procesos que operan.

No es posible implantar un proyecto de mejora sin ver a largo plazo, de lo contrario, perderemos la ventaja competitiva lograda con la implementación de la empresa

cayendo en nuevos ciclos y en poco tiempo en retraso tecnológico y sin un enfoque a las necesidades del cliente.

El otorgamiento del crédito de la banca comercial para el próximo año podría aumentar por arriba del crecimiento esperado para el producto interno bruto (PIB), de 4.5%, pero esto dependerá de la reducción en las tasas de interés reales, según comentó en días pasados el presidente de la Asociación de Banqueros de México. (El Financiero 12/10/00).

Cabe recordar que desde 1995 el financiamiento canalizado por la banca comercial a las empresas del sector privado registra una tasa de crecimiento negativa en términos reales. Al cierre de agosto pasado el crédito se redujo 12.3% en comparación con igual mes de 1999 una vez descontada la inflación, según datos de Banxico en el mismo medio.

Hoy en día el ámbito favorable en materia económica, los acontecimientos políticos, la mejoría de las condiciones de solvencia de las principales instituciones y la modificación al marco legal del crédito hicieron que los bancos mexicanos fueran los de mejor desempeño en América Latina. Pero aún queda mucho por realizar.

Según el vicepresidente de la Asociación de Banqueros de México, el sistema bancario mexicano tiene una perspectiva alentadora. El reto de la banca es mejorar su eficiencia y productividad, pues la diferencia entre gastos e ingresos de operación están distantes de los estándares internacionales.

Banco Bital, líder del sector financiero por su modelo de dirección, ha sido capaz de adaptarse rápidamente a las necesidades de sus clientes. Este modelo de dirección por servicio, lo ha llevado a ser uno de los bancos más grandes de México.

## **BIBLIOGRAFÍA**

ARANA DE LA GARZA, Rafael, GINEBRA, Joan

**DIRECCIÓN POR SERVICIO**

México

Ed. Mc Graw Hill

1999

**BOLSA MEXICANA DE VALORES**

**INSTITUCIONES DE APOYO DEL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO**

México

1999

**CENTRO EDUCATIVO DE MERCADO DE VALORES**

**INDUCCIÓN AL MERCADO DE VALORES**

México

Enero, 1999

**COUNCIL ON FINANCIAL COMPETITION**

**RETAIL LENDING**

USA

Ed. Advisory Board Company

1997

**COUNCIL ON FINANCIAL COMPETITION**

**CRÉDITOS DE CONSUMO EN LA BANCA LATINOAMERICANA**

USA

Ed. Advisory Board Company

Agosto de 1999

**GRUPO FINANCIERO BITAL**

**GRUPO FINANCIERO BITAL, INFORME ANUAL 1998**

México

1998

GRUPO FINANCIERO BITAL

**GRUPO FINANCIERO BITAL, INFORME ANUAL 1999**

México

1999

GRUPO FINANCIERO BITAL

**MANUAL DE NÚCLEOS BITAL**

México

1999

HAMMER, Michael & CHAMPY, James

**REINGENIARÍA**

Bogotá, Colombia

Ed. Norma

1994.

MANSELL CARSTENS, Catherine

**LAS FINANZAS POPULARES EN MÉXICO**

México

Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos, ITAM y Ed. Milenio

1995

OMACHONU, Vincent, ROSS, Joel

**PRINCIPIOS DE CALIDAD TOTAL**

México

Ed. Diana

1995

## **BIBLIOGRAFÍA**

**ARANA DE LA GARZA, Rafael, GINEBRA, Joan**  
**DIRECCIÓN POR SERVICIO**

México  
Ed. Mc Graw Hill  
1999

**BOLSA MEXICANA DE VALORES**  
**INSTITUCIONES DE APOYO DEL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO**

México  
1999

**CENTRO EDUCATIVO DE MERCADO DE VALORES**  
**INDUCCIÓN AL MERCADO DE VALORES**

México  
Enero, 1999

**COUNCIL ON FINANCIAL COMPETITION**  
**RETAIL LENDING**

USA  
Ed. Advisory Board Company  
1997

**COUNCIL ON FINANCIAL COMPETITION**  
**CRÉDITOS DE CONSUMO EN LA BANCA LATINOAMERICAN**

USA  
Ed. Advisory Board Company  
Agosto de 1999

GRUPO FINANCIERO BITAL  
**GRUPO FINANCIERO BITAL, INFORME ANUAL 1998**  
México  
1998

GRUPO FINANCIERO BITAL  
**GRUPO FINANCIERO BITAL, INFORME ANUAL 1999**  
México  
1999

GRUPO FINANCIERO BITAL  
**MANUAL DE NÚCLEOS BITAL**  
México  
1999

HAMMER, Michael & CHAMPY, James  
**REINGENIARÍA**  
Bogotá, Colombia  
Ed. Norma  
1994.

MANSELL CARSTENS, Catherine  
**LAS FINANZAS POPULARES EN MÉXICO**  
México  
Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos, ITAM y Ed. Milenio  
1995

OMACHONU, Vincent, ROSS, Joel  
**PRINCIPIOS DE CALIDAD TOTAL**  
México  
Ed. Diana  
1995

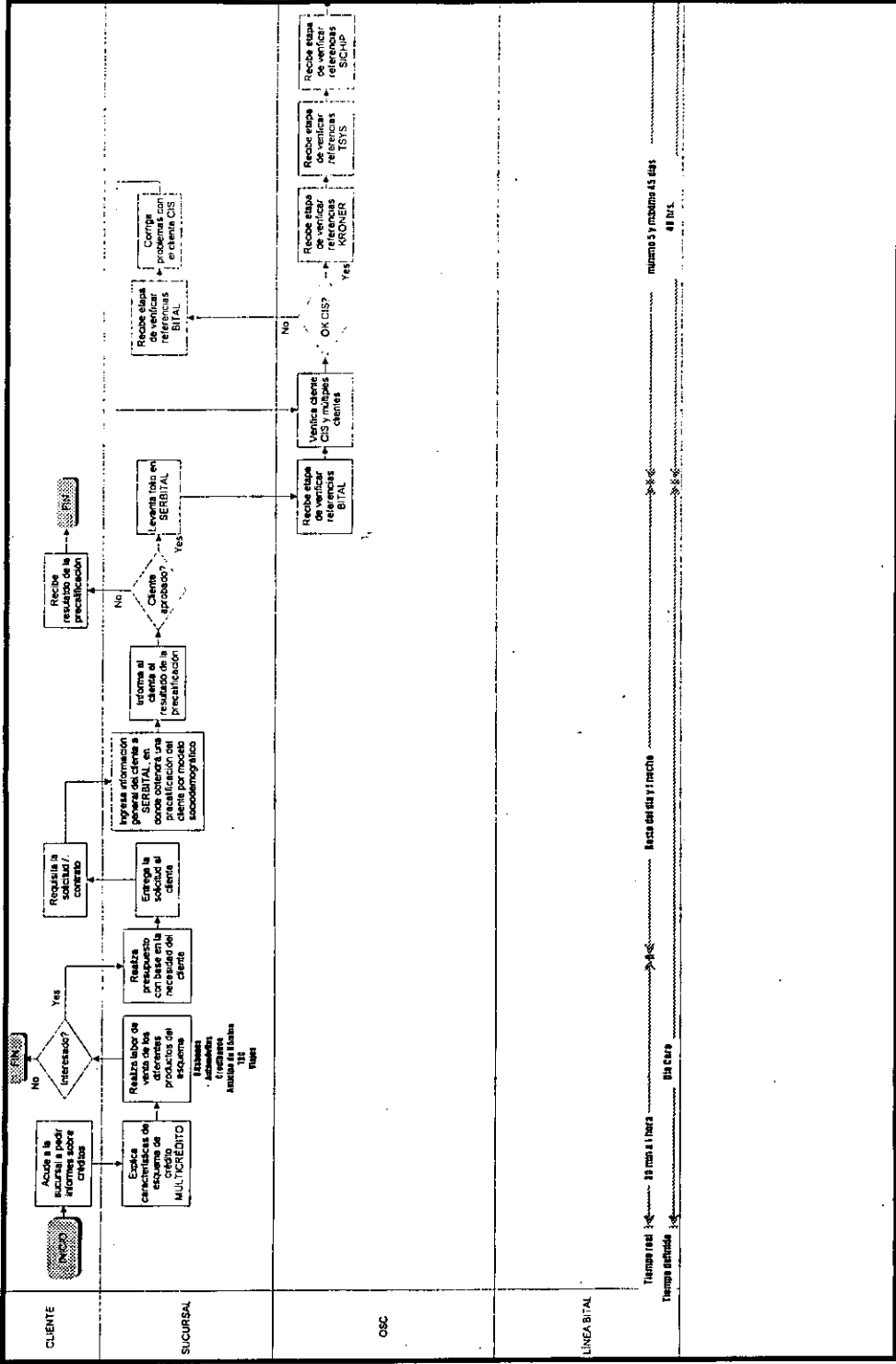
## **ANEXOS**

- ANEXO 1** Flujo operativo del proceso de originación y autorización de créditos al consumo.
- ANEXO 2** Flujo operativo de disposición de una línea de crédito.
- ANEXO 3** Rediseño del proceso de originación y autorización de créditos al consumo.
- ANEXO 4** Rediseño del proceso operativo de disposición de una línea de crédito.
- ANEXO 5** Revisión de variables críticas y validación por la autoridad en materia de crédito al consumo de la institución.
- ANEXO 6** Mapa conceptual del proyecto y cascada de compromisos.
- ANEXO 7** Acta de presentación de resultados a la autoridad en materia de créditos al consumo de la institución.
- ANEXO 8** Evaluación del área de Reingeniería al proyecto en abril del 2000.



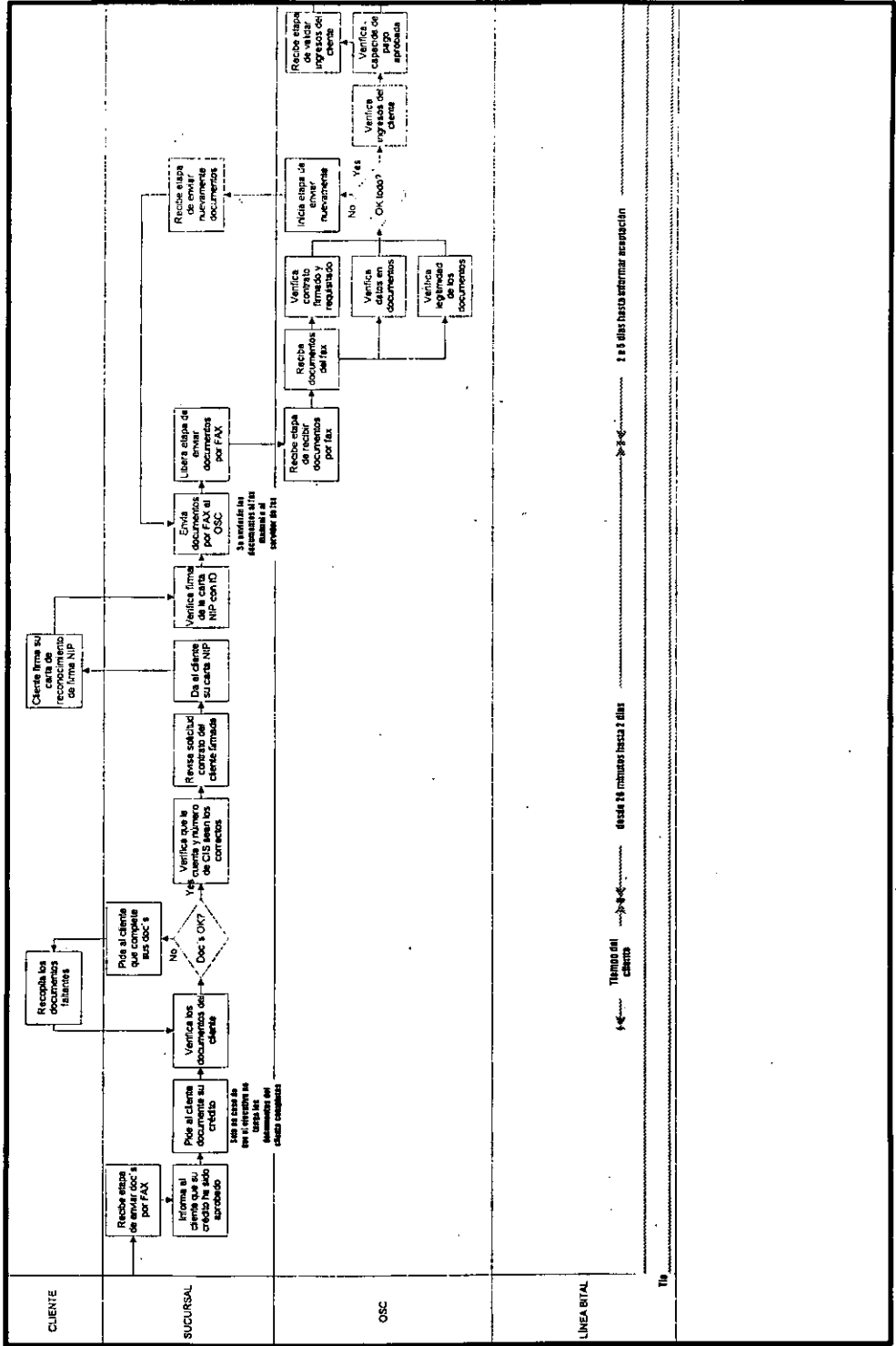
**ANEXO 1** Flujo operativo del proceso de originación y autorización de créditos al consumo.

ANEXO 1 - FLUJO DE PROCESO PARA LA ORIGINACIÓN Y AUTORIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CRÉDITO

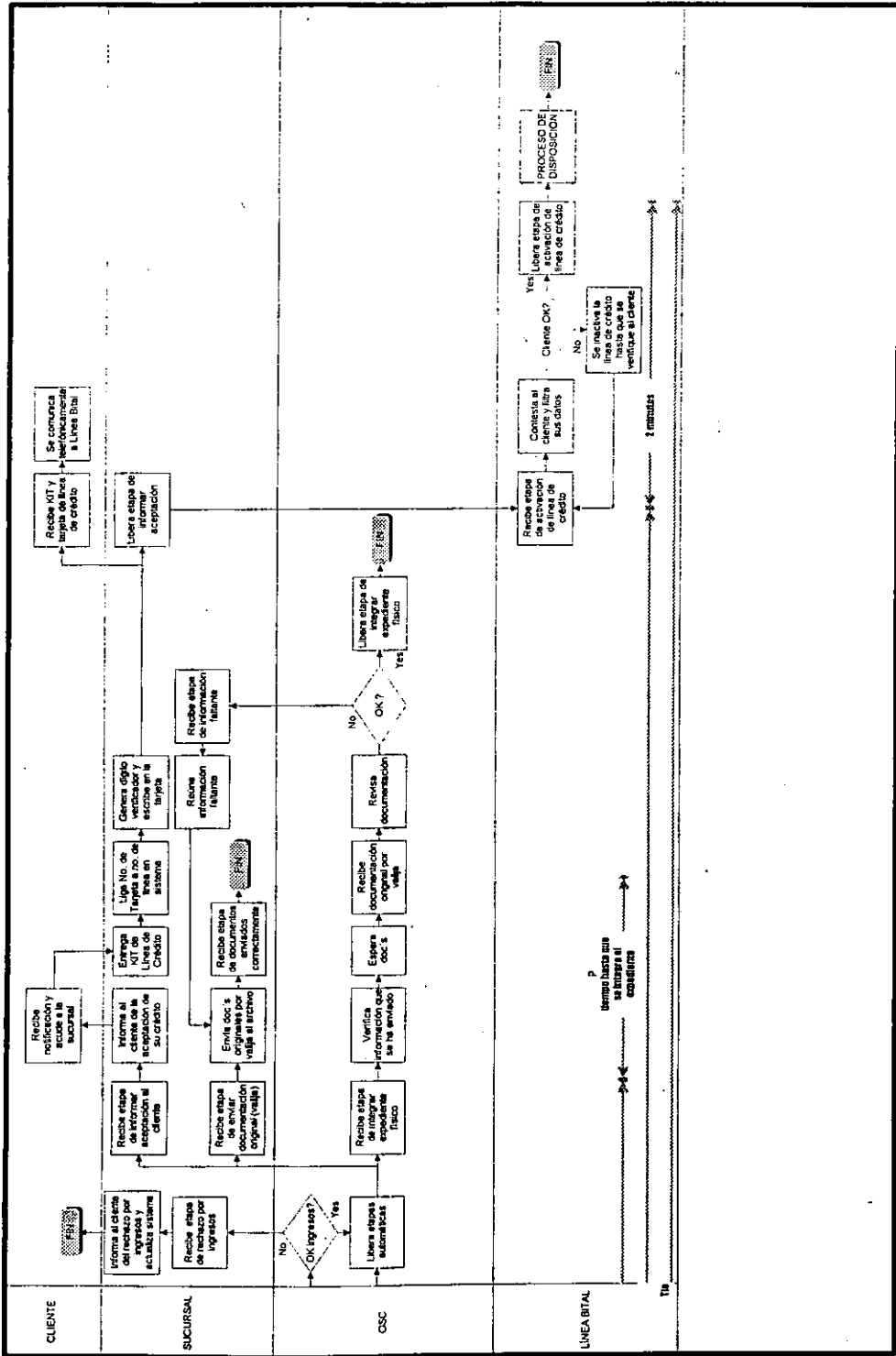




ANEXO 1 - FLUJO DE PROCESO PARA LA ORIGINACIÓN Y AUTORIZACIÓN DE UNA LINEA DE CRÉDITO

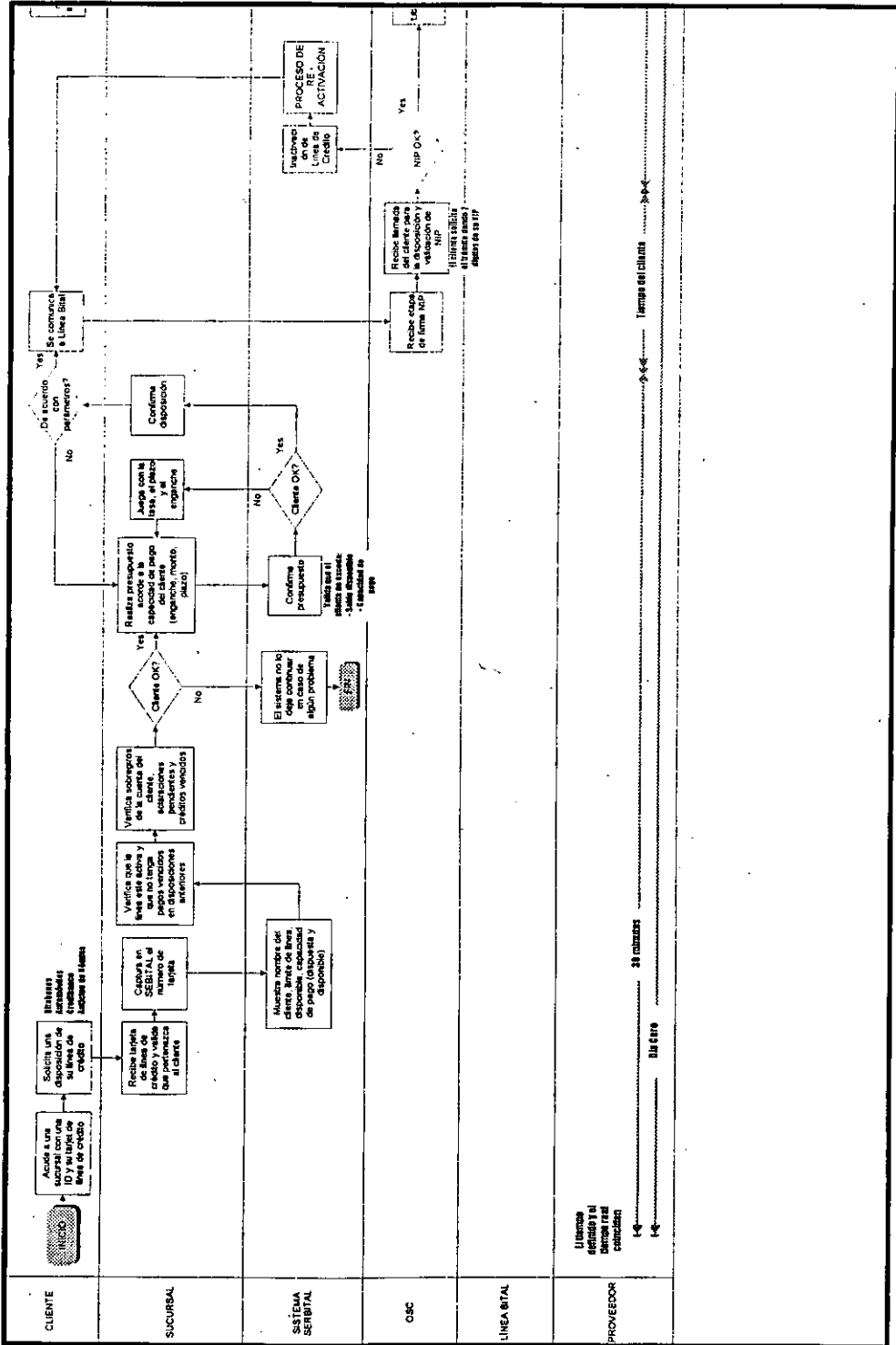


ANEXO 1 - FLUJO DE PROCESO PARA LA ORIGINACIÓN Y AUTORIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CRÉDITO



**ANEXO 2 Flujo operativo de disposición de una línea de crédito.**

# ANEXO 2 - FLUJO DE PROCESO PARA LA DISPOSICIÓN DE UNA LÍNEA DE CRÉDITO



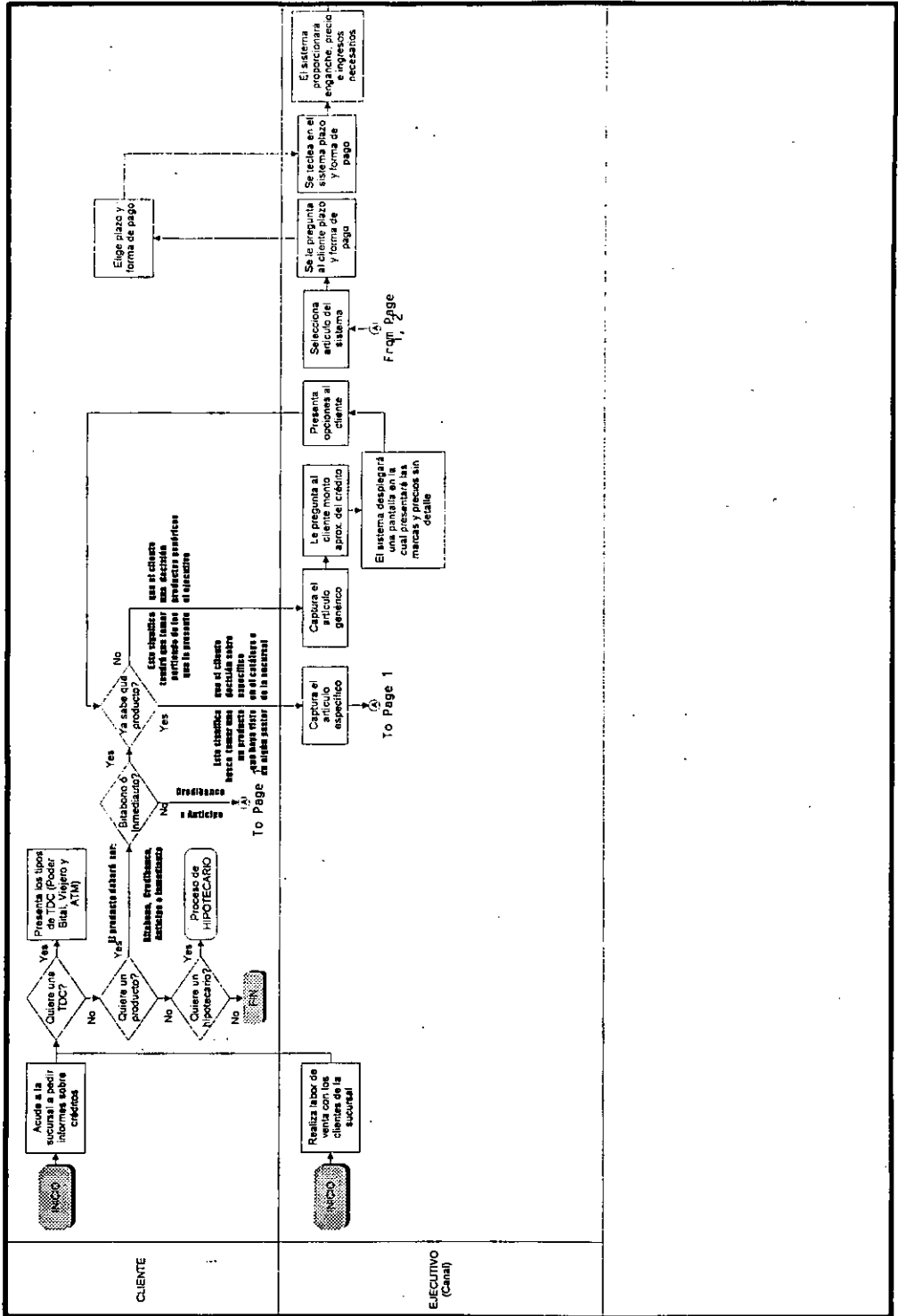
El tiempo del cliente es de 30 minutos





**ANEXO 3 Rediseño del proceso de originación y autorización de créditos al consumo.**

ANEXO 3 - REDISEÑO DEL PROCESO DE CRÉDITO AL CONSUMO PARA LA BANCA COMERCIAL



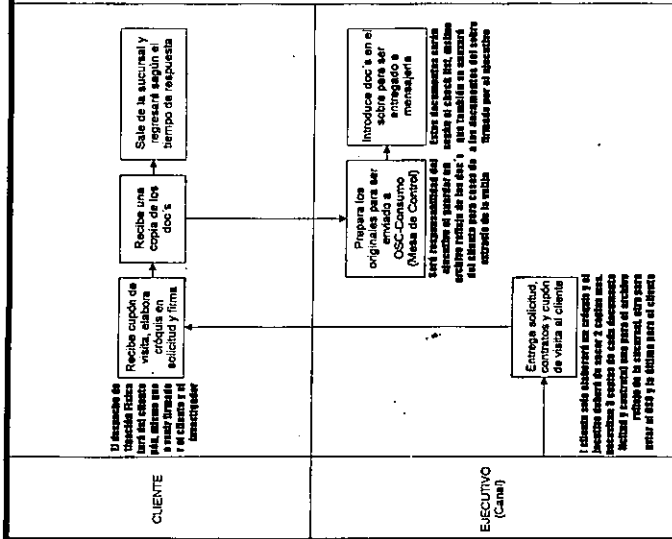








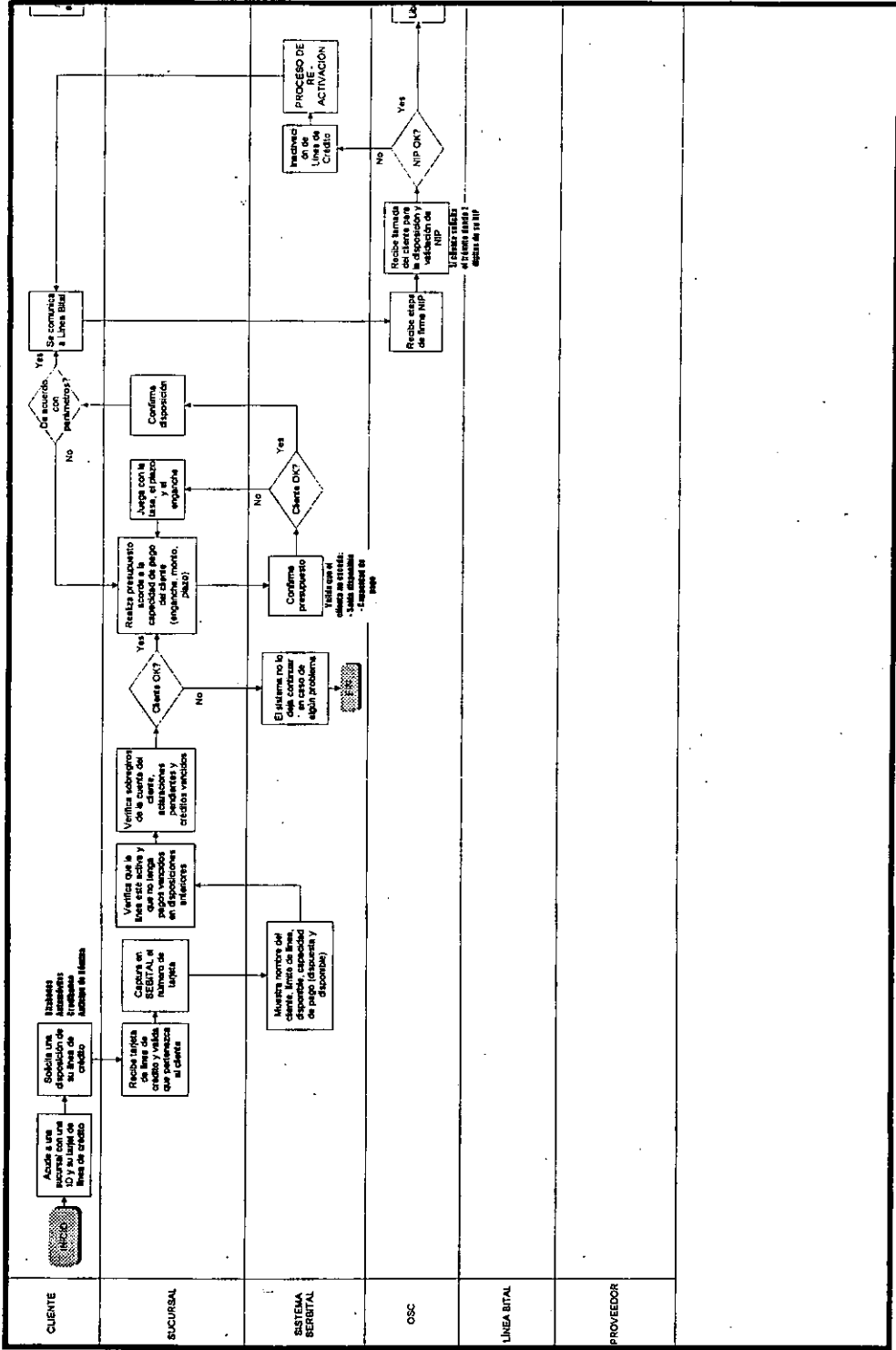
ANEXO 3 - REDISEÑO DEL PROCESO DE CRÉDITO AL CONSUMO PARA LA BANCA COMERCIAL



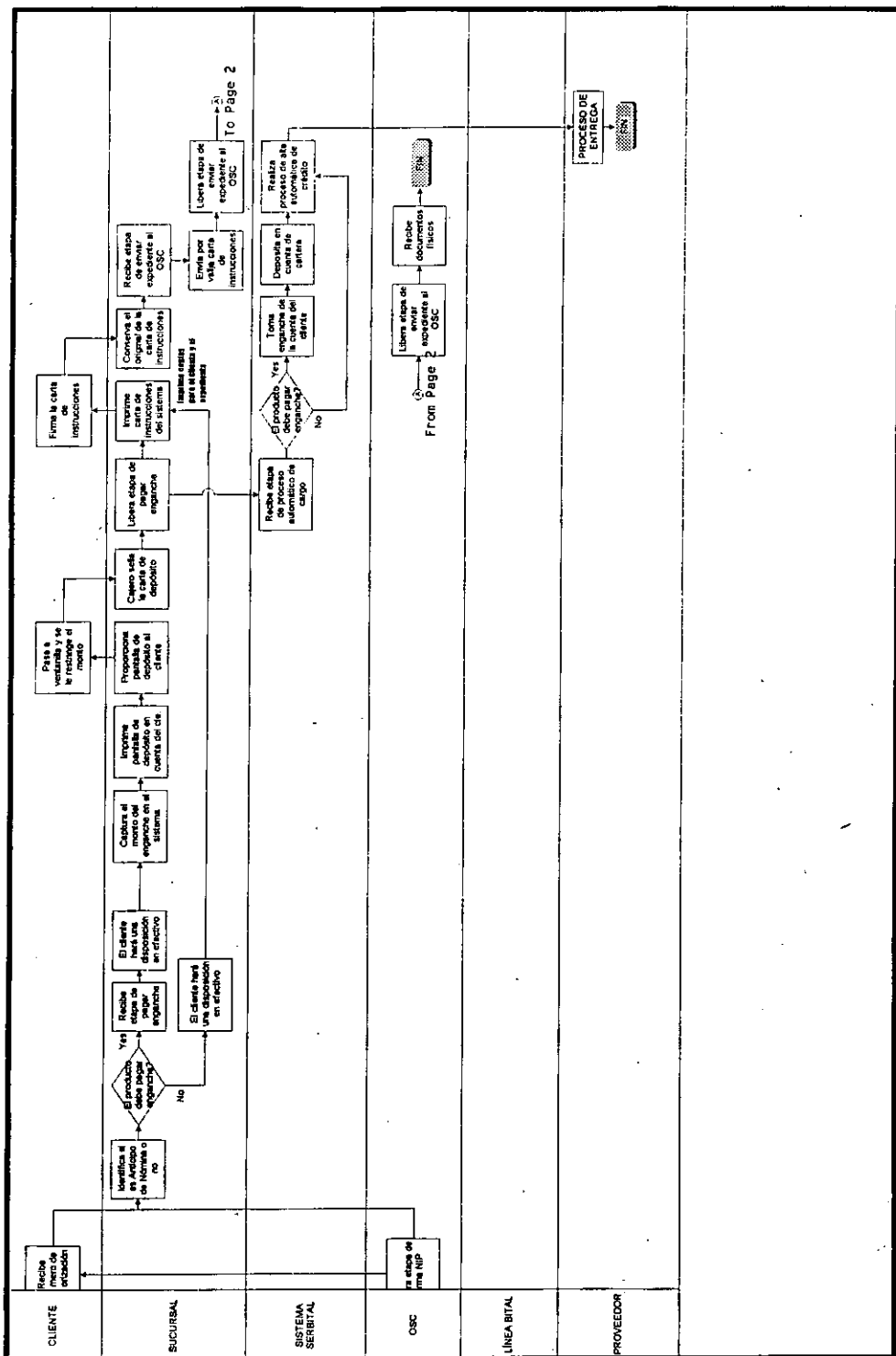
**ANEXO 4** Rediseño del proceso operativo de disposición de una línea de crédito.



# ANEXO 4 - REDISEÑO DEL PROCESO DE DISPOSICIÓN DE UN PRODUCTO DE CRÉDITOS AL CONSUMO



ANEXO 4 - REDISEÑO DEL PROCESO DE DISPOSICIÓN DE UN PRODUCTO DE CRÉDITOS AL CONSUMO



**ANEXO 5** Revisión de variables críticas y validación por la autoridad en materia de crédito al consumo de la institución.



**BANCO INTERNACIONAL, S.A**

**COMITÉ DE RIESGOS DE CRÉDITOS AL CONSUMO PARA PERSONAS  
FÍSICAS**

**SESIÓN ORDINARIA No CRCC-26-07-1999**

**INTEGRANTES:**

- **ING. RAMON LUNA TORRES**
- **ING. JESÚS MALDONADO VANNETTI**
- **ING. IGNACIO LARA CANTU**
- **LIC. LELIA MENDOZA BLANCO**
- **ING. VICENTE ECHEVESTE VAZQUEZ**
- **ING. ALEJANDRO CASTAÑEDA MONTES**
- **LIC. CESAR BERTRAN**
- **ING. LORENZO RAMIREZ**
- **ING. LUIS ANGEL ZALDIVAR**



**COMITÉ DE RIESGOS DE CRÉDITOS AL CONSUMO PARA PERSONAS FÍSICAS**

**ORDEN DEL DÍA**

**SESIÓN: CRCC-26-07-1999**

**SEPARADOR**

**I.- RECEPCIÓN DE FACTURAS EN LAS SUCURSALES BITAL UBICADAS EN LAS TIENDAS HOME MART PARA SU PAGO AL PROVEEDOR (se realizara presentación en sesión)**

**II.- TOMAR DECISIONES SOBRE PUNTOS DIVERSOS QUE QUEDAN PENDIENTES DEL REDISEÑO**

**III.- SOLICITAR LA APROBACIÓN DE LOS MANUALES DE CAPACITACIÓN PARA EL REDISEÑO.**

**COMITÉ DE RIESGOS DE CRÉDITOS AL CONSUMO PARA PERSONAS FÍSICAS**

**SESIÓN: CRCC-26-07-1999**

**FECHA: 19 DE JULIO DE 1999**

EN LA CIUDAD DE MÉXICO D.F. SIENDO LAS 16:30 HORAS DEL 26 DE JULIO DE 1999 SE REUNIÓ EL COMITÉ DE RIESGOS DE CRÉDITOS AL CONSUMO PARA PERSONAS FÍSICAS QUE A CONTINUACIÓN SE LISTAN, CON OBJETO DE LLEVAR ACABO LA SESIÓN ORDINARIA, SE DECLARO INSTALADA LA SESIÓN CON EL DESAHOGO DE LA ORDEN DEL DÍA.

**CONSEJEROS CON VOTO :**

ING. RAMON LUNA TORRES  
ING. JESUS MALDONADO VANNETTI  
ING. IGNACIO LARA CANTU  
LIC. LELIA MENDOZA BLANCO  
ING. ALEJANDRO CASTAÑEDA M.  
LIC. CESAR BERTRAN  
ING. VICENTE ECHEVESTE VAZQUEZ  
ING. LUIS ANGEL ZALDIVAR  
ING. LORENZO RAMIREZ

**SECRETARIO :**

**ADALID SALAZAR QUIROZ**



MINUTA  
COMITÉ DE RIESGOS DE CRÉDITOS AL CONSUMO PARA  
PERSONAS FÍSICAS  
SESIÓN: CRCC-26-07-1999  
FECHA: 26 DE JULIO DE 1999

---

En la ciudad de México D.F. siendo las 16:30 hrs del 26 de Julio de 1999 se reunieron los integrantes del comité de riesgos de créditos al consumo para personas físicas que a continuación se listan, con objeto de llevar a cabo la sesión ordinaria, se declaró instalada esta con el desahogo de la orden del día de número crcc-19-007-1999

**ASISTENTES:**

- ⇒ Ing Alejandro Castañeda M.
- ⇒ Lic Lelia Mendoza B.
- ⇒ Ing. Ignacio Lara C
- ⇒ Ing. Lorenzo Ramirez
- ⇒ Ing. Vicente Echeveste
- ⇒ Ing. Fernando Peña P.
- ⇒ Ing. Luis Angel Zaldivar

**DESAHOGO DE LA ORDEN DEL DÍA**

1.- Como primer punto de la orden del día se abordó la recepción de facturas en las sucursales BITAL ubicadas en las tiendas HOME MART. para su pago al proveedor aprobándose en todos sus términos y considerando las siguientes observaciones:

El gerente será el responsable de liberar las etapas en serbital  
Si el OSC reporta un nivel alto de rechazo en un periodo de 60 días se eliminará este proceso

2.- En relación a la aprobación de los manuales de capacitación para el rediseño se repartieron copia de los mismos en la sesión para analizarlos y hacer llegar los comentarios pertinentes al secretario del comité para la elaboración del acta correspondiente quedando como pendiente la parte de autos.

3.- En relación a las dudas expuestas por el rediseño se llegó a las siguientes respuestas:

- A).- En cuanto a capacidad de pago y monto del crédito, mínimo y máximo, se seguirán utilizando los mismos parámetros actuales para todos los productos.
- B).- El nombre del rediseño queda pendiente
- C).- La documentación que se le solicitará al coacreditado y/o al aval será la misma que se le solicita al cliente. En caso de aval no se requiere el comprobante de ingreso.
- D).- No se agregará puesto para coacreditado y/o aval.
- E).- No es necesario que el sistema verifique que si el cliente comprueba ingresos a través de Tanda, tenga una antigüedad mínima de 5 meses. Esta tarea la hará el ejecutivo.

F).- Si el cliente comprueba ingresos a través de inversiones, independientemente de si reinvierte los intereses o no, el porcentaje sobre el saldo promedio será 1.3%

G).- La definición de cliente patrimonial se verá el miércoles siguiente con Javier Saldo, en cuanto la tengamos te aviso.

H).- En cuanto a la impresión de la solicitud de crédito, si no es posible sacarla en una hoja, imitando la solicitud que se reparte en sucursales, que no se haga el esfuerzo de hacerlo por paginaciones.

I).- En relación a la consulta a través de las interfaces para informar al ejecutivo el tipo de cliente (A a F) se hará tal y como dice el documento funcional.



ANEXO 6 Mapa conceptual del proyecto y cascada de compromisos.

CASCADA DE COMPROMISOS DEL PROYECTO DE  
REINGENIERÍA DEL PROCESO DE CREDITOS AL CONSUMO

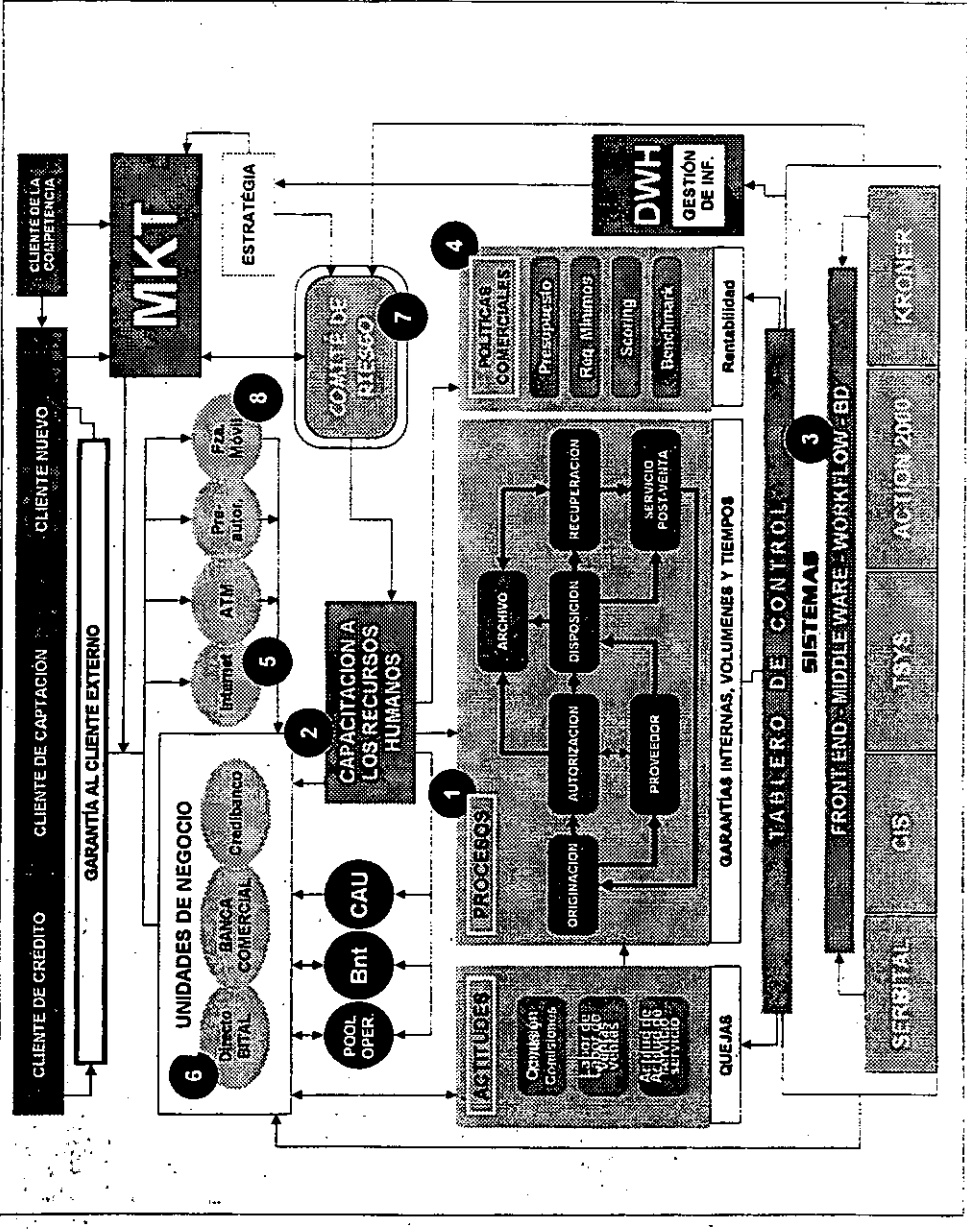


OBJETIVO

Rediseñar el proceso de créditos al consumo para Banca Comerciaria, con base en la visión de GRUPO FINANCIERO BITAL, substituyendo las funciones críticas del proceso al riesgo y la satisfacción de los clientes externos e internos.

SISTEMAS	CLAVE	ORIGENACION	EQUIPOS DE TRABAJO
Mantenimiento	RAMSOL 2716	MO	LEIMAJ 2032 LM
Andrés Roca	ENTORM 2785	AR	JUANCHIM 3551 JAC
FUNCIONALES	LEINCF 4512	LC	KARBF 7 KB
León Gómez	RECTIVO 4734	HQ	MAGDORA 4642 MG
INFORMATICA	ROBERTB 4382	RB	JESUBR 3154 JB
Roberto Broyles	REJPMR 2745	AR	DESABR 3154 CB
MENSALERIA	VERICR 2402	LC	ARIEMZ 4524 AM
Armando Rivas	ROBFCU 7	RF	OMARMS 4432 OM
JURIDICO	GENEFLRO 8218	GF	JUANDC 5575 JY
Luzmila Carrillo	ARESEQ	AG	CARLCJ 7 CJ
Auditoria	EDANEE 6313	EE	LYDJCU 3061 LY
Roberto Gomez	MONTRM 6310	MT	JUANEG 4466 JN
CANALES AL TECNOS			DOMFV 4734 DM
Genesio Froylan			VICTRNO 3871 VT
BASE DE DATOS			LUPIZVD 6518 LP
Agencia Operativa			JANEGG 6310 JG
CAPACITACION Y DESARROLLO			
EDANEE 6313			
EDANEE 6313			
MONTRM 6310			

MODELO DE GESTIÓN DEL CRÉDITO AL CONSUMO EN BITAL





(29/ Feb/00 )

21

Determinación de actividades pendientes en la FUERZA MOVIL, en el Rediseño de Créditos al Consumo.

Objetivo: Integrar a AFORE y Fuerza Móvil al proceso de Rediseño en créditos al Consumo

(29/02/00 - 31/03/00)

### REDES Y PARAMETROS FUERZA MOVIL

Definición de redes de Fza Móvil

LC, AS (29/02/00)

Volcarse Redes de Fza Móvil GR

(03/03/00)

Definición de parámetros de Fza Móvil

GR, AS (03/03/00)

Carga de parámetros de Fza Móvil

GR, RB (06/03/00)

Revisión de operación GR

GR, AS ( Pendiente por salida)

(29/02/00 al 06/03/00)

### INFORMACIÓN FUERZA MOVIL

Objetivo: Integrar a AFORE y Fuerza Móvil al proceso de Rediseño en créditos al Consumo

Capacitación al sistema a través de pruebas AFORE AS (06/03/00)

Revisión y Carga de Datos del Rediseño en créditos al Consumo (06/03/00) AS, RB

Segunda reunión de Reingeniería con Fuerza Móvil para definir el proceso.

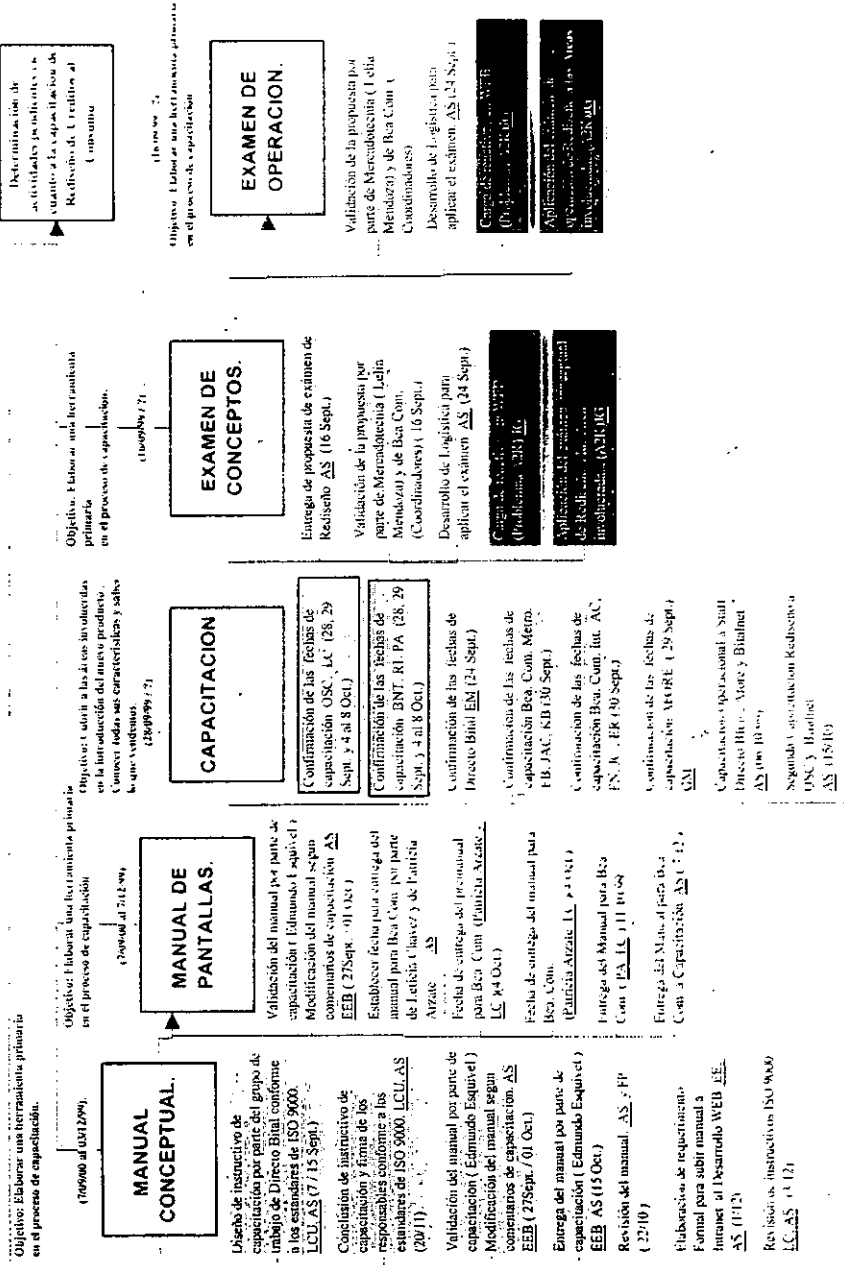
23/02 AS

Entrega de requerimiento de adecuaciones al proceso del Rediseño por parte de la Subdirección de desarrollo

AFORE, GR (06/03/00)

Documentación de la 1a Prueba AS: HV, MGT. (1312)	Entrega de relación definición de Tablas y Programas de los módulos a migrar: AR (03/10/99)	Revisión de flujos de Proceso Grad y de Sistemas de Bitabnet por parte de Ingeniería. RL: AS, MGT. (1/11)	Inicio de Prueba Piloto para Banca Comercial. (27/12) ED: AS, MGT.
Segunda prueba Integral de Rediseño en Sucursales (AS: HV, MGT. (1412))	Entrega de fichas de Salida de QA a Producción de la migración. AG. (03/10/99)	VoBo de Guillermo Valazquez. Con respecto al Monitoreo de Bitabnet (29/10) (09/11) RL: AS, MGT.	Inicio de la operación del rediseño en paralelo a Multicredito Comité de Riesgo ( 07/02/00)
Documentación de la 2a Prueba AS: HV, MGT. (1412)	Definición de redes de Credibanco. AS: GV, JG, FM (23 y 24/02/00)	Revisión final de REMEDY en carga del Rediseño AS (30/11).	Cierre MC/Aul. Jorge Rojas (28 y 29 /02/00)
Tercera prueba Integral de Rediseño (1312/99) AS: HV, MGT.	VoBo de redes de Credibanco. AS: GV, JG, FM (23 y 24/02/00)	Segunda Carga de parámetros a Remedy AS (19/01/00)	Inicio de la operación del Kubbenu únicamente como esquema de aseguramiento de créditos a nivel nacional Comité de Riesgo (01/03/00)
Documentación de la 3a Prueba AS: HV, MGT. (1312)	Carga de redes de Credibanco. DF: RB, AS (25/02/00)	Definición semanal de Medidores. RL: CZ ( Semanal )	
Entrega de Reporte Integral de las pruebas en sucursales. AS (17/12)	Revisión de la Operación de las redes. AS, DF (06/03/00)	Presentación final de medidores del rediseño AS 27/03/00	





Revisión de instructivos ISO 9000 LCL, AS (1/12)



Capacitación en Sistema a Población Operativa AS (22/11)

Capacitación en Sistema a Telemarketing AS (09/12)

Entrega de Información Relativa a Línea Fija (08/10) AS

Capacitación en sistema a Línea Fija (09/09/12) AS

Capacitación en Sistema a Telemarketing AS (08/09)

Capacitación en Sistema a Línea Fija AS (11/09)

Desarrollo de Política de Capacitación a Entes Comerciales de la Región EE AS (07/09)

Asesoramiento y Organización del Ambiente de Capacitación AS (18/01/00)

Capacitación Carrera Kowar, Generalizadora AS (21/01/00)

Estructura del plan nacional de Capacitación a Entes Comerciales, Área Operativa de EE AS (15/00)

Entrega de ambiente Sachal AS (05/10/99) (04/03/00)

Inicio del plan de capacitación EE, AS ( Pendiente por entrega de ambiente)

Detalle de fichas de capacitación EE, AS ( Pendiente por entrega de ambiente)



Inicio de la operación de garantías  
COMITE DE RIESGO ( 03/04/00)

Inicio de medición en aplicación  
del Tablero de Control AS ( 03/03/00 )  
Seguimiento y presentación de  
informe AS (06/03/00)  
Seguimiento y presentación de  
informe AS (13/03/00)  
Seguimiento y presentación de  
informe AS (20/03/00)  
Seguimiento y presentación de  
informe AS (27/03/00)

Diseño de Sobre de Créditos al  
Compañero AS (12/10)  
Validación por parte de  
Mensajeros Publicitarios  
AS Carla Junt ( 18/10)  
Entrega de Certificación Sobres de  
Crédito AS AS (07/12/99)  
Requerimiento de Impresión de  
Sobres de Crédito  
RL L.R. AS (Pendiente por Act  
anterior)  
Distribución de sobres a  
sucursales AS (Pendiente por  
Actividad anterior)

Definición de medición en Mesa  
de Control OM FE AS  
(28/02/00)  
Requerimiento a Sistema de  
mensajería con Layout de etiquetas  
PP AS (06/03/00)  
Inicio de operación de la medición  
OM AS ( Análisis de  
requerimiento)

( Febrero 2000 )

**Determinación de actividades pendientes en el COMITE DE RIESGO en el Rediseño de Créditos al Consumo.**

Objetivo: Exponer y dar seguimiento a los pendientes problemáticos y proponer nuevas del rediseño en créditos al consumo.

(24/02/2000)

**Tercera presentación**

Objetivo: Exponer y dar seguimiento a los pendientes y problemáticos del rediseño en créditos al consumo.

(24/02/2000)

**Segunda Presentación**

Objetivo: Exponer y dar seguimiento a los pendientes y problemáticos del rediseño en créditos al consumo.

Presentación de propuesta para extra las modificaciones de folios de Banca Comercial (1/02)/AS

Presentación de propuesta para Charjar excepciones de TDC en el rediseño (1/02) ELIANEG

(14/02/2000)

**Primera Presentación**

Objetivo: Exponer y dar seguimiento a los pendientes y problemáticos del rediseño en créditos al consumo.

Envío de catálogo de productos del Rediseño a Fime-Siles y Jesta Maldonado AS (1/02)

Elaborar casos de rechazo de folios de los miembros semanales AS (202)

Envío de correo con recomendaciones del Rediseño a Banca Comercial AS (1/01)

Actualización de archivo de nueva de control UM, AS (02/02)

Solicitud de Número de agente para Producto GIP por TSY, AS (202)

Entregada. Numeración agente para Producto GIP por TSY, AS (1/02)  
Revisión excepciones por capacidad de pago COMITE DE RIESGO (07/02)

(07104/2000)

Determinación de actividades pendientes en DIRECTO BITAL, en el Rediseño de Créditos al Consumo.

Objetivo: Adecuar e implementar los procesos del Rediseño en crédito al Consumo para Directo Bital.

Objetivo: Tener un flujo de información clara y cu tiempo para que Línea Bital pueda cumplir su función en el nuevo esquema crediticio.

(0612/1999)

LÍNEA BITAL

Estado de Información a cargo punto de la etapa de FIDUCIA para el Rediseño (0612/99) AS

Informar cambios a redes para Creditbanco AS (0303/00)

Verbo de Votivo de modificaciones a Creditbanco VE, AS (0703/00)

Objetivo: Adecuar e implementar el proceso de rediseño en créditos al consumo para TMK.

(0703/2000)

TMK

Definición del proceso de Mesajería para TMK (AS, LC (0801/00))

Definición del proceso de Autorización para TMK (AS, LC (0401/00))

Inicio de la prueba piloto para TMK (0702/00) (AS, LC)

Evaluación de la prueba piloto para TMK

(0703) AS, LC

Vo So ALECOM (Con respecto al primer piloto del Rediseño en TMK (0803/00))

Implementación del Proceso para TMK AS, LC e Adaptar redes e calendario de modificaciones a tmk (1309/00)

**ANEXO 7 Acta de presentación de resultados a la autoridad en materia de crédito al consumo de la institución.**



## GRUPO FINANCIERO BITAL

### ACTA DE COMITÉ DE RIESGOS DE CRÉDITOS AL CONSUMO PARA PERSONAS FÍSICAS

ACTA No CRCC-24 - 1999

Fecha : 12 de Abril 1999

En la ciudad de México D.F. a las 13:00 hrs del 12 de Abril de 1999, se reunió el Comité de Riesgos de Créditos al Consumo para Personas Físicas, tomando los siguientes acuerdos:

1.-	Se estableció elaborar el modelo de tarjeta de crédito comercial con la siguiente definición: a) El tipo de cuenta buena será de (cero a 2 pagos vencidos) y mala de (tres pagos vencidos en adelante) b) La maduración de las cuentas será de 6 meses c) El periodo de observación de marzo de 1997 a septiembre de 1998 a lo mas.
2.-	Se acuerda, en relación a las reglas de buro de crédito programadas en Serbital, conservarlas como están a la fecha, salvo para el caso de hipotecario en lugar de rechazar clientes con mop's 03,04,05,06,07(09),96 con saldos mayores o iguales a \$300 pesos, se van a rechazar pero con saldos mayores o iguales a 500 udis.
3.-	Se acuerda, en relación a la capacidad de pago para clientes que tengan obligaciones en tarjetas de servicio American Express, se calculara de la misma forma en que se calcula para tarjeta de crédito. Sin embargo no se descontara el saldo adeudado de la capacidad de pago, solo se verificara que el saldo adeudado sea menor al ingreso remanente (no considerado para el calculo de la capacidad de pago) en caso contrario el cliente se rechazara por no tener capacidad de pago suficiente.
4.-	Se establece aprobar el proyecto completo del rediseño y en esta última etapa la matriz con los estatus inicial, final y de apoyo por tipo de cliente para el rediseño.



SECRETARIO DEL COMITÉ

ANEXO 8 Evaluación del área de Reingeniería al proyecto en abril del 2000.



# Evaluación de presentaciones

## Datos generales:

Persona 1	Fernando Pina
Fecha inmediata:	11/03/11
Tema de la presentación:	Reducción de costos al consumo
Persona 2	
Fecha inmediata:	
Tema de la presentación:	
Persona 3	
Fecha inmediata:	
Tema de la presentación:	
Evalúe:	Gustavo Hernández Hernández

Calificaciones:  
 Bueno = 10  
 Regular = 5  
 Malo = 0  
 No aplica = N/A

## Evaluación de la presentación

	Calificación		
	persona 1	persona 2	persona 3
Utilizó el formato oficial para la presentación	10		
La presentación empezó puntualmente	10		
Utilizó herramientas en la presentación que ayudó al mejor entendimiento de la misma	10		
La presentación describe cómo alcanzar los objetivos del proyecto	10		
Al término de la presentación puedes determinar el status del proyecto			

## Evaluación de la persona

	Calificación		
	persona 1	persona 2	persona 3
Preparó el tema	10		
Conoce el detalle del proyecto de acuerdo al tiempo que lo tienen a su cargo	10		
Su expresión oral es adecuada	10		
Su expresión escrita muestra precisión	10		
La presentación tiene pocas faltas de ortografía	10		
Supo explicar los puntos clave del proyecto	10		
Cuando lo preguntan sus respuestas son claras y breves	10		
Mantiene el tiempo asignado y respetado	10		

## Metodología

	Calificación		
	persona 1	persona 2	persona 3
Tiene claro el objetivo del proyecto	10		
Cuenta con la fecha esperativa de terminación	10		
El proyecto es rentable (costo-beneficio)	10		
Lleva un procedimiento de costos parciales para revisión de la rentabilidad del proyecto	NA		
Menciona quien es el equipo de trabajo	10		
La auditoría de clientes es clara y cumple con los objetivos del proyecto	10		
Explica las herramientas de la institución para fomentar de mejores prácticas y revisión de la competencia	10		
El proyecto está enfocado a la satisfacción del cliente interno y/o externo	10		
El tamaño de la muestra de la auditoría es adecuada	10		
Los datos están dentro del estándar de ingeniería	10		
Los medidores son los necesarios para medir el objetivo del proyecto	10		
Los medidores cumplen con el estándar de ingeniería	10		
Los medidores sirven para tomar decisiones	10		
Determinó claramente la importancia del proyecto	10		
Las gráficas se explican por sí mismas	10		
Cada gráfica tiene implícita una conclusión	10		
La cascada está dentro de los estándares del Reingeniería	10		
Define cual es el costo de rentabilidad	NA		
Presentó el costo-beneficio del proyecto	NA		
El proyecto es mejor a un proceso integral	NA		
Mide adecuadamente a los proveedores	10		
Mencionó cuales son sus proveedores	10		
El proyecto cumple con los objetivos de área de ingeniería	10		

## Observaciones:

¿Qué sugerencias le puedes dar a quien presentó para mejorar?