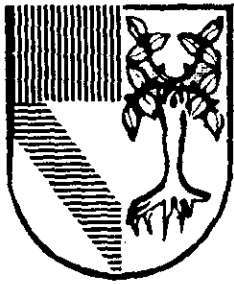


308917



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE INGENIERIA
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

47
2ej.

REDISEÑO DE PROCESOS DE CREDITO EN
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 N :
LORENA SERVIN DE LA MORA FUENTES
JOSE ANDRES ANDUAGA PEREZ

DIRECTOR: FIS. MARIANO ROMERO VALENZUELA

MEXICO, D. F.

1998

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

268254



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.

Quiero dedicar esta tesis

A Dios.- Gracias Señor por darme a lo largo de mi vida tu luz, por enseñarme a buscar la verdad y por caminar junto a mí. Seguiré buscando en ti al gran amigo que siempre ha estado en cada etapa, en cada momento, en cada decisión...

A mi madre, Marypaz.- Gracias por tu energía, enseñanza y amor. Dicen por ahí que los hijos elegimos a los padres, y sabes no me equivoque!, ya que he encontrado a una gran madre, una mujer triunfadora, a la cual admiro mucho por su fortaleza y gran tenacidad, es un gran orgullo ser tu hija. Aunque el camino en ocasiones no ha sido fácil tu fe nunca ha perdido su gran fuerza...

A mi hermana, Lizy .- Gracias por existir ya que una hermana es un gran tesoro, todavía nos resta una vida por delante para poder estrechar estos lazos que nos unen...

A mi abuelita, Rafaela .- Gracias por ser el pilar de la familia, los valores que han sido inculcados te los debemos en gran parte a ti...

A los demás integrantes de la familia .- Quiero compartir esta alegría con ustedes y decirles que todos los sueños se alcanzan con una gran fuerza de voluntad. A los pequeñines quiero ser para ustedes un ejemplo y decirles que cada vez que necesiten de un consejo encontrarán en mí a una amiga. Gracias por estar a mi lado en todo momento...

A Mike .- Siempre ocuparás un lugar muy especial en mi corazón...Gracias por enseñarme que nunca debemos darnos por vencidos y que cada momento en la vida hay que disfrutarlo al máximo. Esta meta la hemos alcanzado juntos!

A cada uno de mis amigos .- Gracias por compartir conmigo su tiempo y espacio. Dondequiera que vaya en la vida, no importa que etapa o lugar alcance siempre estará mi mano extendida. Tener a mi lado gente tan valiosa como ustedes es una bendición...

A mis maestros .- Gracias por cosechar en mí las semillas del conocimiento, han comenzado a dar frutos y estoy segura que me permitirán seguir alcanzando éxitos profesionales. En especial, a la Universidad Panamericana por su apoyo incondicional...

Sinceramente

Lorena

Quiero dedicar esta tesis

A mi Esposa: Gracias a ti por ser quien eres, por ser aquella luz que me guía día tras día, y en este caso a la culminación de esta etapa. Chaparra, gracias por enseñarme a siempre terminar lo que se inicia, gracias por tus horas de comprensión y apoyo, ya que sin ellas no culminaría muchos proyectos. Falta mucho por hacer, pero se que con tu humanidad y fortaleza lograremos sembrar muchos sueños para cosecharlos a mediano y largo plazo. Gracias por ser mi pareja....

A mi Hija: Gracias gorda por llegar a mi vida, ya que tu fuiste y eres el impulso que me da vida para la consolidación de muchos proyectos y buscar en todo momento ser fuerte para darte lo que en su momento mis padres me dieron, integridad...

A mis Padres: Gracias por todo su apoyo y así lograr ver realizado todos sus anhelos en la culminación de esta etapa de mi vida, que mas que terminar, inicia, yo como padre y ustedes como abuelos. Gracias por permitirme aprender de ustedes lo que significa: tenacidad y honradez, ya que con su ejemplo me ha enseñado que solo así se triunfa en esta vida. Resta un futuro, si Dios lo permite, enorme lo cual no me preocupa ya que ustedes dejaron unos cimientos incorrompibles, gracias por ser mis padres...

A mis Hermanos: Gracias por todo su apoyo, ya que esos lazos que nos unen me han motivado en mi el luchar para ser alguien el día de mañana. Gracias por ser mis maestros, ya que de ustedes aprendí lo que es la fortaleza y lucha, y solo así logras escalar peldaños en la vida...

A mis Abuelos: Gracias por haberme dado los padres que tengo, ya que son reflejo de cada uno de ustedes, y que los valores que imperan en nuestra familia han sido el decálogo para la trascendencia de la misma...

A Dios: Gracias Señor por haberme puesto en este camino el cual con mi trabajo buscare siempre honrarte y buscar en todo momento seguir tu ejemplo sirviendo a los demás tanto en lo profesional como en lo personal. Gracias por darme la vida...

A la Virgen: Señora mía, gracias por tu apoyo incondicional ya que nunca te apartaste de mí, siempre me acompañaste en las buenas y en las malas, Señora muchas gracias...

A mis Maestros: Gracias por inculcarme todos sus conocimientos ya que a pesar de la exigencia que existía en cada una de sus cátedras, ustedes me ayudaron a prepararme para luchar el ser alguien, y ahora entiendo muchas cosas, es por ello que solo me queda darles las gracias...

A mis Amigos: Chavos mil gracias por todo su apoyo, ya que no solo aprendí de ustedes si no lo mejor, logramos sembrar en cada uno de nosotros algo que es invaluable, lo cual se llama amistad, gracias mis amigos...

Sinceramente

José Andrés

REDISEÑO DE PROCESOS DE CRÉDITO EN UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA**INDICE****INTRODUCCION****CAPITULO 1: ANTECEDENTES**

1.1 El Sistema Financiero Mexicano:	1
1.1.1. Evolución del sistema financiero.....	1
1.1.2. Entorno del sistema actual.....	10
1.2 El negocio bancario.....	13
1.2.1. Captación.....	14
1.2.2. Colocación.....	15
1.2.3. Rentabilidad: captación vs. colocación.....	16
1.3 Productos bancarios de crédito:	17
1.3.1. Definición de crédito.....	17
1.3.2. Tipos de crédito.....	17
1.3.2.1. Créditos especializados.....	17
1.3.2.2. Créditos al consumo.....	18
1.3.2.3. Productos de crédito tradicional.....	18

CAPITULO 2: METODOLOGÍA APLICADA

2.1 Clientes.....	19
2.1.1. Empresas de servicio puro.....	19
2.1.2. Auditoría de clientes.....	20
2.1.2.1. Auditoría de clientes externos.....	21
2.1.2.2. Auditoría de clientes internos.....	22
2.2 Entorno Competitivo (Benchmarking).....	23
2.3 Organización en base a procesos.....	24
2.3.1. Definición de proceso.....	24
2.3.2. Organización vertical y horizontal.....	24
2.4 Liderazgo.....	27
2.5 Establecer el proceso interno para satisfacer al cliente.....	29
2.5.1. Relaciones cliente-proveedor internos.....	29
2.5.2. Obtener el proceso actual.....	30
2.5.2.1. Mapeo de procesos.....	31
2.5.2.2. Importancia y ventajas del mapeo.....	33
2.5.2.3. Recopilación de datos.....	34
2.5.3. Diseño e implantación de medidores.....	35
2.5.4. Seguimiento del proyecto (cascada de compromisos).....	36
2.5.5. Determinar costos de no calidad.....	37
2.5.6. Evaluación de los convenios cliente-proveedor.....	39
2.5.7. Análisis y diseño del nuevo proceso.....	40
2.5.7.1. Lluvia de ideas.....	41
2.5.7.2. Evaluación de la viabilidad, el riesgo y los beneficios.....	41
2.5.7.3. Rediseño.....	41
2.5.7.4. Migración a un nuevo proceso.....	43

2.5.7.5. Importancia de la cascada de compromisos como herramienta para el éxito.....	44
2.6. Garantías de Servicio.....	44
CAPITULO 3: ANALISIS Y REDISEÑO DEL PROCESO DE CREDITO	
3.1 Descripción del concepto de multicrédito.....	46
3.2 Objetivos específicos del programa.....	46
3.3 Auditoría de clientes.....	47
3.4 Entorno competitivo (Benchmarking).....	49
3.5 Análisis del proceso actual: bitabonos y credibanco.....	50
3.6 Nuevo proceso de crédito.....	54
3.7 Parámetros del proceso de autorización: plazo, tasa y monto.....	61
3.8 Garantías reales para la autorización del multicrédito.....	71
3.9 Garantías de servicio de autorización y restricciones.....	72
3.10 Parámetros del proceso de disposición: plazo, pago inicial, tasa y monto.....	74
3.11 Canales de venta y requisitos para la disposición.....	79
3.12 Garantías de servicio de disposición y restricciones.....	80
3.13 Pago a proveedores.....	81
3.14 Parámetros de seguridad.....	82
3.15 Administración del crédito.....	83
3.16 Cobranza del crédito.....	84
3.17 Estrategia de lanzamiento.....	84
CONCLUSIONES	88
BIBLIOGRAFIA..	90
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

En un entorno mundial en continuo y rápido cambio, los métodos tradicionales de ventaja competitiva no lograrán sobrevivir. Las empresas en el futuro competirán en la base de cómo hacen las cosas, la eficiencia de sus procesos será la clave del éxito para su diferenciación competitiva.

La calidad en el servicio y organizaciones en base a procesos han cobrado gran importancia en los últimos años.

La mayoría de las empresas basan hoy sus procesos enfocados a satisfacer las necesidades de los clientes, ya que son ellos los que asumen el mando, pues definen la calidad, eligen los productos y servicios entre un sinfín de competidores y esta decisión la basan principalmente en cuatro factores: tiempo, calidad, costo y servicio.

La apertura de los mercados, las fusiones comerciales, el desarrollo de la tecnología y otros factores que se suman a los anteriores han influido en este cambio de visión en todo el mercado de productos y servicios, no sólo basta con hacer las cosas bien.

El sector financiero mexicano no ha escapado a estos cambios: La crisis de 1994 y los últimos acontecimientos de la economía mexicana han provocado que la colocación de créditos signifique un riesgo muy alto tanto para los grupos financieros como para los clientes.

La colocación es parte fundamental del negocio bancario, es por ello que el presente trabajo de tesis tiene como objetivo principal aumentar la colocación de créditos en una institución financiera enfocando todo el esquema de operación en base a las necesidades del cliente.

Los objetivos específicos de este nuevo concepto son:

Reducir el riesgo de crédito en un mercado masivo al integrar las responsabilidades de crédito del cliente bajo un mismo instrumento y calcular la capacidad de pago global.

Apoyar el trabajo de las unidades de negocio al permitir la atención al cliente por ejecutivos de los diferentes segmentos.

Reducir costos de operación, promoción y originación, lo que permitirá mayor competitividad.

El primer capítulo es el marco teórico, para que el lector tenga claros los conceptos generales del negocio bancario.

El segundo capítulo es la metodología aplicada en este proyecto, la cual engloba los conceptos principales para lograr calidad y servicio en base a la nueva organización en base a los procesos.

El tercer capítulo es la aplicación de los conceptos de calidad y servicio en el esquema de operación que engloba a los diversos productos de crédito y los resultados obtenidos de este proyecto.

CAPITULO 1: ANTECEDENTES

1.1 EL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO

Las primeras manifestaciones de actividad financiera en México se remontan a la Colonia, con el establecimiento de la Casa de Moneda (1536) y la fundación del Monte de Piedad (1775), que fue la primera institución de crédito. Consumada la Independencia, se crearon la Secretaría de Hacienda (1821), hoy Secretaría de Hacienda y Crédito Público, el Banco de Avío (1830), primera institución de promoción industrial, y el primer banco emisor de billetes (1864), como pasos importantes hacia la constitución de un sistema financiero nacional.

La negociación de títulos accionarios comenzó hacia 1850, a causa del auge minero; de ahí que en 1867 se promulgara una Ley Reglamentaria de Corretaje de Valores. Sin embargo, fue hasta 1894 que se constituyó la Bolsa Nacional de México, primer mercado de valores organizado, cuyo inicio de operaciones ocurrió al siguiente año. Entre aquel primer mercado y la actual Bolsa Mexicana de Valores (BMV) se da una vinculación institucional y una continuidad operativa que sólo se ha visto interrumpida durante breves lapsos, dados por la inestabilidad monetaria causada por los cambios de régimen durante la Revolución, y por las dificultades financieras en el ámbito internacional, que fueron secuelas de la Primera Guerra Mundial.

El sistema financiero y bursátil de México obtuvo, con la primera convención bancaria (1924), una estructura organizativa básica, formalizada por la Ley de Organizaciones de Crédito de 1932 y la Ley Reglamentaria de Bolsas, de 1933. Este marco jurídico permaneció casi intacto hasta 1976. En un principio, el nivel de operaciones bursátiles apenas superó los niveles que se tenían antes de la Revolución y no fue sino hasta 1933 que inició la vida bursátil del México moderno, al constituirse la Bolsa de Valores de México, S.A., bajo el esquema de organización auxiliar de crédito. Sus actividades se sujetaron al control de la Comisión Nacional de Valores (hoy Comisión Nacional Bancaria y de Valores, CNBV), creada en 1946.

Al ser promulgada la Ley de Mercado de Valores, en 1975, se abrieron nuevas y amplias posibilidades de evolución para el mercado de valores organizado. La Bolsa de Valores de México cambió su denominación por la actual Bolsa Mexicana de Valores e incorporó en su ámbito las actividades que hasta entonces se desarrollaban en el propio mercado de la capital y de las bolsas de Guadalajara y Monterrey, cuyos socios se integraron a la nueva institución.

1.1.1 Evolución del Sistema Financiero Mexicano

LA BANCA EN MEXICO: BREVE SINTESIS DE GRANDES TRANSFORMACIONES (1982- 1996)

La actividad bancaria en México ha transitado en los últimos tres lustros por transformaciones significativas que constituyen, por sí mismas, un ejemplo de la dinámica en que se encuentra inmersa esta actividad en el ámbito mundial. El entorno económico, las regulaciones existentes o el régimen de propiedad han sido, entre otros, factores que incesantemente han modificado el perfil de la banca, por lo que los principales sucesos ocurridos en los últimos años apenas y pueden ser esquematizados en breve síntesis.

LA BANCA NACIONALIZADA

La crisis económica por la que atravesaba el país a principios de los años ochenta determinó entonces la elección en diversas medidas de política económica que modificaron de raíz la operación del sistema financiero mexicano. En este contexto se dio el anuncio de la nacionalización de la banca, el 10 de septiembre de 1982 y el decreto que sentó las bases de operación del nuevo régimen, así como las reformas a los artículos 25 y 28 de la Constitución. Posteriormente, en enero de 1983, se fijaron los principales objetivos para el servicio público de banca y crédito entre los que se comprendieron el establecimiento de garantías para la protección de los intereses del público, la orientación del funcionamiento de los bancos hacia los objetivos de la política de desarrollo y la redefinición de la estructura del sistema, delimitando las funciones de cada intermediario según la cobertura de su servicio. Como parte complementaria, se emprendió el proceso de liquidación de los compromisos derivados de la expropiación, que incluyeron la indemnización a ex-accionistas y la venta de activos no crediticios.

Sobresale el proceso de reestructuración bancaria que inició en agosto de 1983 cuando 32 sociedades de crédito fueron fusionadas para integrar sólo 12, revocándose a otras 11 la concesión. Por lo anterior, la estructura de bancos comerciales que originalmente sumaba 60 entidades, se redujo a 29.

La liquidación de instituciones procedió, de acuerdo con las autoridades, debido al escaso desarrollo y operación limitada de 7 entidades, en tanto que las otras correspondían a los llamados bancos de capitalización, cuya desaparición se promovía desde 1977 ante el surgimiento de la banca múltiple.

Por lo que respecta a las fusiones, éstas se insertaron en la estrategia para conformar un sistema bancario más homogéneo, en el que coexistieran instituciones de cobertura local o multirregional con instituciones de mayor tamaño cuyo crecimiento fue regulado.

Como parte de este proceso, en marzo de 1985 la Secretaría de Hacienda y Crédito Público promovió una nueva reestructuración. Se determinó entonces que el sistema de banca múltiple se reduciría de 29 a 20 instituciones, 6 de las cuales tendrían cobertura nacional, 8 multirregional y 6 mas cobertura de carácter local. Finalmente, en abril de 1986 y mayo de 1988 se autorizaron 2 nuevas fusiones, con lo que las instituciones de crédito llegaron a sólo 18, número con el que inició el proceso de desincorporación en 1990.

Tabla 1.1. Banca Nacionalizada. Funciones por tipo de cobertura bancaria

Cobertura	Funciones
Nacional	Sucursales en todo el país; con financiamiento a grandes proyectos de inversión de los sectores social y privado; apoyo y fomento a operaciones de comercio exterior.
Multirregional	Atención a regiones en las que se concentra la actividad económica y los centros de consumo más importantes. Especialización sectorial en su cartera crediticia, de acuerdo con su vocación
Regional	Apoyo a la descentralización de la actividad económica. Canalización de los recursos captados a las necesidades locales, incorporando plazas y clientes.

Fuente: Dirección General de Planeación Hacendaria, SHCP

Tabla 1.1. Estructura del Sistema Bancario (1982-1992)

1 septiembre 1982	17 marzo 1985	12 mayo 1988-marzo 1992
Banamex	Banamex	Banamex
Banco Provincial del Norte		
Bancomer	Bancomer	Bancomer
Banco de Comercio		
Banca Serfin	Banca Serfin	Banca Serfin
Banco Azteca		
Banco de Tuxpan		
Financiera Crédito de Mty		
Banco Continental Ganadero		
Multibanco Comermex	Multibanco Comermex	Multibanco Comermex
Banco Comercial del Norte		
Banco Internacional	Banco Internacional	Banco Internacional
Banco Mexicano Somex	Banco Mexicano Somex	Banco Mexicano Somex
Banco del Atlántico	Banco del Atlántico	Banco del Atlántico
Banco Panamérica		
Banco de Monterrey		
Banco BCH	Banco BCH	Banco BCH
Banco Sofimex		
Banpaís	Banpaís	Banpaís
Banco Latino		
Corporación Financiera		
Financiera Industrial y Agrícola		
Banca Cremi	Banca Cremi	Banca Cremi
Actibanco Guadalajara		
Promoción y Fomento		
Banco Aboumrád		
Multibanco Mercantil de México	Multibanco Mercantil de México	Multibanco Mercantil de Probursa
Bancam		
Banco de Crédito y Servicio	Banco de Crédito y Servicio	Banco de Crédito y Servicio
Banca Confía	Banca Confía	Banca Confía
Crédito Mexicano	Crédito Mexicano	
Banco Longoria		
Banco Popular Probanca Norte		
Banco del Noroeste	Banco del Noroeste	Banoro
Banco Occidental de México		
Banco Provincial de Sinaloa		
Unibanco		
Banco Mercantil de Monterrey	Banco Mercantil de Monterrey	
Banco Regional del Norte	Banco Mercantil del Norte	Banco Mercantil del Norte
Banca Promex	Banca Promex	Banca Promex
Banco Refaccionario de Jalisco		
Banco del Centro	Banco del Centro	Banco del Centro
Banco del Interior		
Hipotecaria del Interior		
Banco Mercantil de Zacatecas		
Banca de Provincias		
Banco de Oriente	Banco de Oriente	Banco de Oriente

Fuente: Dirección General de Planeación Hacendaría, SHCP

LA REFORMA FINANCIERA

Sin duda el redimensionamiento de instituciones en el mercado constituyó un cambio importante para la operación del sistema financiero. No obstante, la transformación de éste había comenzado desde la década de los setenta cuando la propia sofisticación del negocio bancario produjo la transición hacia la banca múltiple. Entonces, las tendencias del mercado llevaron a mejorar la atención al cliente, ofreciéndole en una sola institución operaciones de depósito, ahorro, financieras, hipotecarias y fiduciarias.

Este modelo de servicio presentó grandes ventajas frente al de banca especializada, como la superación de las limitaciones de crecimiento y concentración de riesgos, o la generación de economías de escala derivadas de la integración. Es por ello que las modificaciones regulatorias de 1974 y de 1978, que dieron paso a la banca múltiple, representaron en su momento el reconocimiento a una tendencia irreversible y de amplias ventajas.

Una situación similar comenzó a gestarse en la segunda mitad de los años 80. El número de instituciones se había reducido considerablemente, operando bajo el concepto de banca múltiple y a diferentes escalas de cobertura, lo que en principio respondió a la tendencia prevaleciente en el mercado. Sin embargo, la difícil situación del país y en particular la crisis de 1986, obligaron al sistema bancario a convertirse en vehículo para el financiamiento del gasto público bajo el régimen de máximo encaje legal. Se trató de condiciones de emergencia que sobre todo en 1987, desembocaron en fenómenos de desintermediación bancaria frente a otros agentes financieros, que conformaron verdaderos "mercados paralelos".

El llamado proceso de reforma financiera tuvo entonces que reconocer el marco imperante y proceder, a partir de 1988, a la creación o ampliación de medidas que liberaran al sistema bancario, las que culminaron con la reprivatización de las instituciones en 1991.

Dentro de la reforma iniciada en 1988 destacan las medidas tendientes a sustituir los sistemas basados en restricciones cuantitativas al otorgamiento del crédito (cajones preferenciales) y a la supresión de los requisitos de reserva obligatoria, así como la terminación de la regulación en las tasas de interés, que hasta ese momento actuaba tanto para las operaciones pasivas como para las activas.

El desarrollo experimentado en otros mercados financieros a mediados de los ochenta y el creciente flujo de capitales a escala internacional, fueron también incentivos que aceleraron la innovación en el mercado doméstico, constituyendo el segundo eje de la reforma financiera. Así, entre 1983 y 1991 se diversificaron las opciones de ahorro para el inversionista y los canales de financiamiento. Se trata de un periodo en donde maduraron productos como la cuenta maestra, los depósitos preestablecidos los pagarés, instrumento este último que amplió el rango de fondeo para los intermediarios.

A su vez, las operaciones de mercado abierto para valores del sector público conformaron un mercado referencial con participación creciente, no sólo en instrumentos lícitos, como el Certificado de la Tesorería (Cetes) y los Bonos de Desarrollo (Bondes), sino también en títulos de cobertura contra la inflación y el riesgo cambiario, tales como los Tesobonos y Ajustabonos.

A esta gama de títulos se sumaron las colocaciones de valores del sector privado, principalmente aceptaciones bancarias y papel comercial y los de instrumentos para la inversión extranjera en el

mercado bursátil, como las acciones de libre suscripción y los llamados fondos neutros, que en conjunto dinamizaron la operación de las instituciones bancarias en particular desde 1988.

Finalmente, un tercer eje de la reforma financiera se estableció a finales de 1989 con el cambio en las regulaciones de mercado, que abarcaron, entre otras, la expedición de reformas a las Leyes para Instituciones de Crédito y para el Mercado de Valores, y un paquete de regulaciones para Grupos Financieros. Con este paquete se crearon las bases para la operación de dichos grupos y de sus sociedades controladoras, figura que posteriormente se convirtió en el eje para la creación de las nuevas entidades bancarias.

El conjunto de reformas legales dio paso, por último, a la iniciativa de reforma constitucional para restablecer el régimen mixto en la prestación del servicio de banca y crédito, la cual se aprobó en mayo de 1990.

EL PROCESO DE DESINCORPORACION BANCARIA

En septiembre de ese año fue creado el Comité de Desincorporación Bancaria, que intervino como cuerpo colegiado para diseñar y ejecutar la privatización de la Banca en coordinación con la Comisión Intersecretarial de Gasto Financiamiento, quien fungió como órgano principal en la toma de decisiones.

Asimismo, con la creación de la Comisión se anunciaron los principios del proceso de privatización, entre los que se encontraban los de contribuir a crear un sistema financiero más competitivo y eficiente; obtener una participación diversificada en el capital de los bancos y promover la descentralización de las operaciones para favorecer el desarrollo regional. Además, se buscó la transparencia en la valuación de las entidades, utilizando para ello criterios generales uniformes y de amplia aceptación, dentro de un proceso que abarcó tres etapas:

- a) La valuación contable, referida al patrimonio total de cada banco, agrupando la calificación de cartera y la valuación económica, que adicionaba el valor presente de los flujos esperados en la relación pasivos/activos y la estimación del potencial de generación de utilidades.
- b) La desincorporación a través de la enajenación de los títulos representativos del capital social de cada Banco vía la conformación de paquetes accionarios colocados a subasta por el Comité.
- c) Finalmente, la autorización para la operación, concedida a grupos y sociedades controladoras de grupos financieros, excluyendo a postores con registro individual. Las condiciones de pago se fueron determinando en cada caso según las convocatorias correspondientes.

Tabla 1.3 Proceso de Desincorporación

Banco equivalente	Valor de operación Fecha de asignación	Valor libros (miles de pesos)
Multibanco Mercantil de México (Multibanco Mercantil Probusa)	2.66 11 junio 1991	611,200
Banpaís	3.03 18 junio 1991	544,990
Banca Cremi	3.40 25 junio 1991	748,291
Banca Confía	3.73 6 agosto 1991	892,260
Banca de Oriente	4.04 13 agosto 1991	223,221
Banco de Crédito y Serv. (hoy Bancrecer)	2.53 20 agosto 1991	425,131
Banamex	2.62 26 agosto 1991	9,744,982
Bancomer	2.99 28 octubre 1991	8,564,218
Banco BCH (hoy Banco Unión)	2.68 13 noviembre 1991	878,360
Banca Serffin	2.69 27 enero 1992	2,827,791
Multibanco Comermerx (hoy Inverlat)	3.73 12 febrero 1992	2,706,014
Banco Mexicano Somex (hoy Santander Mexicano)	3.31 5 marzo 1992	1,876,525
Banco del Atlántico (hoy Bital)	5.30 30 marzo 1992	1,469,160
Banco Promex	4.23 6 abril 1992	1,074,474
Banoro	3.95 21 abril 1992	1,137,811
Banco Mercantil del Norte (hoy Banorte)	4.25 15 junio 1992	1,775,779
Banco Internacional (hoy Bital)	2.95 29 junio 1992	1,486,917
Banco del Centro (hoy Bancen)	4.65 6 julio 1992	869,381

Fuente: Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

El 19 de febrero de 1991, el Comité inició la venta de seis paquetes accionarios, siendo Integrado el primero de éstos por los bancos Mercantil de México, Banpaís y Cremi. En conjunto, el proceso abarcó 13 meses, recibándose 133 solicitudes de inscripción presentadas por 44 grupos.

El primer grupo en solicitar su registro fue Accival el 3 de octubre de 1990, presentando postura por Banamex. El comprador del primer banco desincorporado fue Probusa, realizando la operación en un precio que inicialmente se consideró alto (2.6 veces valor en libros) y que al final resultó de los más bajos. En contraste, la subasta con cotizaciones más elevadas corrió a cargo de Banco del Atlántico durante la última etapa del proceso.

El 16 de julio de 1992, se dio por concluida la venta de las instituciones bancarias. Sobresalió el amplio interés mostrado por diferentes inversionistas, ya que participaron tanto antiguos dueños de bancos, como nuevos accionistas de otros intermediarios financieros, básicamente casas de bolsa e inversionistas de diversas actividades productivas, aunque en menor número.

En su momento, el balance del proceso de desincorporación reportó un saldo favorable. Se logró una relativa diversificación accionaria, ya que aproximadamente 130 mil personas se constituyeron en accionistas de los 18 bancos privatizados, frente a solo 8 mil que existían en 1982. Además se apoyó la descentralización regional, a través de 30 mil consejeros regionales.

Del total de instituciones, 13 fueron incorporadas a grupos financieros y el resto pasaron al poder de grupos constituidos por personas físicas. El Gobierno Federal recibió por la venta de acciones 37,856 millones de pesos sin considerar las deducciones por ajustes de precios de auditorías de compraventa, que representaron 3.6% de dicho monto. En cuanto a precio de venta, el múltiplo promedio del valor de mercado respecto al valor en libros fue de 3.06, muy superior al nivel de 2.1 observado en procesos de venta de bancos para países desarrollados.

LOS PRIMEROS AÑOS DE LA NUEVA BANCA

Diffícilmente se puede realizar el recuento de lo obtenido en el primer par de años de la banca reprivatizada, ya que el peso de la crisis actual tiende a distorsionar cualquier retrospectiva. Sin embargo, hay indicadores que deberán ser revalorados para la definición de las nuevas perspectivas que enfrentar el negocio bancario.

Un ejemplo de este tipo se encuentra en el crecimiento sin precedentes registrado hasta mediados de 1994 en el volumen de ahorro financiero captado por el sistema. Su monto llegó a casi el 50% del PIB, lo que se obtuvo en condiciones de mayor penetración de instrumentos de ahorro emitidos por entidades privadas, cuya participación hacia finales de 1993 se acercaba al 80%, frente a sólo 20% de instrumentos de deuda pública interna. Estos resultados pueden ser un primer indicio de los pasos a seguir para conformar un mercado maduro.

Asimismo, el crecimiento de los activos bancarios, sobre todo en el bienio 1993-1994, tuvo una estrecha asociación con la dinámica del Producto Interno Bruto, incluso mayor a la que tradicionalmente tiene la inversión pública. De hecho, en ese período se detonó la expansión crediticia más importante registrada en el país en las últimas tres décadas.

La superación de las antiguas regulaciones y el favorable desempeño en las finanzas públicas permitieron entonces diversificar la asignación de crédito, por lo que entre 1988 y 1993 las proporciones de recursos dirigidas a la industria, la vivienda y el consumo crecieron, en contraste con la contracción del crédito asignado al gobierno. Cabe destacar que en este periodo los créditos vigentes a vivienda y a consumo aumentaron en términos reales por arriba del 250% y hacia finales de 1993, absorbían 23% de la cartera crediticia de la banca comercial, 12 puntos mas que lo registrado 5 años antes.

El ciclo de inversión que acompañó este proceso permitió, por otra parte, que el empleo generado se ubicara en casi diez y medio millones de puestos, aumentando el ingreso per cápita de la población. Entre otros efectos positivos, esto influyó en el propio crecimiento de la base de ahorro doméstico, situándose hacia principios de 1994 la captación bancaria en niveles récord.

El crecimiento de la intermediación financiera y de la derrama crediticia observó otro aspecto interesante: ocurrió bajo un contexto de reducción gradual en los márgenes de intermediación que, medidos como el diferencial entre tasas activas efectivas y el CPP*, pasaron de niveles del orden de 10 puntos a inicios de 1989 a 5 a finales de 1993. En suma, la intermediación comenzó a realizarse de manera más eficiente, y esto llevó por ejemplo a que la banca revisara el cobro de sus servicios ante una perspectiva de deterioro sistemático en el ingreso financiero.

En contrapartida, el bienio 1993-1994 manifestó de inmediato debilidades que marcaron de origen el nacimiento del nuevo sistema financiero. Una de ellas fue el de la deficiente o irregular operación con que algunas administraciones comenzaron a manejarse. La responsabilidad social en el manejo de los recursos quedó seriamente comprometida y de hecho, poco tiempo después, desembocó en la intervención de las instituciones.

Por otra parte, el súbito retorno al mercado del crédito implicó, en muchos casos, que los bancos carecieran de suficiente experiencia para la medición de riesgos, por lo que los problemas de cartera irregular comenzaron a presentarse de manera creciente.

De este modo, la mayor exposición crediticia derivó necesariamente en un aumento de la proporción de capital a activos en riesgo, que superaba el 10% al inicio de 1994, bajo un escenario de rápido crecimiento de la cartera vencida que, como proporción de la cartera total, se incrementó de 1.2% en 1988 a 7.6% en 1993. Eran signos premonitores de la crisis que se avecinaba, si bien en ese momento se consideraron como un trastorno pasajero asociado a otros factores, como por ejemplo la desaceleración de la economía

LA CRISIS

A lo largo de 1994 y sobre todo en el inicio de 1995, las condiciones macroeconómicas bajo las que operó la banca cambiaron drásticamente. La inversión extranjera, en particular la de cartera, disminuyó e incluso se contrajo, lo que, dado el alto nivel de financiamiento de la balanza de pagos, ocasionó la devaluación del tipo de cambio, con la consecuente escalada inflacionaria.

Para el mercado financiero, los desajustes resultaron muy desfavorables. En 1995, por ejemplo, la captación de la banca comercial disminuyó 19% en términos reales, una contracción equivalente a la registrada durante el choque petrolero de los años ochenta. El financiamiento a los sectores productivos decreció a su vez en 25%, coadyuvando a la contracción en la inversión por un equivalente a 5 puntos del PIB.

La combinación de estancamiento económico, repunte inflacionario y altas tasas de interés se tradujo en dificultades para los deudores de la banca. Por ello, la cartera vencida creció 156% en un solo año, hasta situarse en casi 140 mil millones de pesos en diciembre de 1995, aproximadamente 15% de la cartera total, dentro de una problemática que abarcó a todos los sectores económicos, sin distinción del tamaño del acreditado.

* CPP: Costo Porcentual Promedio: Esta tasa es fijada por Banco de México, de acuerdo al costo de captación del dinero.

El deterioro en la calidad de la cartera crediticia obligó, no obstante la profundidad de la crisis, a acelerar la capitalización de las instituciones con el fin de cubrir las regulaciones existentes. Así, entre 1995 y la erogación programada para 1996, los accionistas de la banca aportaron capital fresco por 35,500 millones de pesos, lo que equivale casi al monto total pagado entre 1991 y 1992 durante el proceso de desincorporación.

Por otra parte, el Fondo Bancario de Protección al Ahorro (Fobaproa), creado en los años ochenta, tuvo que redimensionar su actuación ante los problemas enfrentados por los bancos. A finales de 1994 actuó en apoyo del Banco Obrero y; en febrero de 1995, en el saneamiento y recapitalización de Banca Cremi, Banco Unión, Banco Obrero, Banco de Oriente, Banco del Centro, Banco Interestatal y Banco Inverlat se sumarían posteriormente a la lista de instituciones intervenidas.

Fobaproa actuó también como el conducto para la canalización de apoyos de Banco de México a 17 bancos comerciales por 3.9 mil millones de dólares, solventando así las obligaciones de corto plazo en moneda extranjera de la banca comercial.

Los apoyos aliviaron las presiones de liquidez del sistema. Por lo que pocos meses después, en septiembre de 1995, se concluyó satisfactoriamente con la liquidación de los adeudos. Durante el mismo año se instrumentó el programa de Capitalización Temporal (Procapte), que se dirigió a garantizar en la banca mexicana índices de capitalización de por lo menos 8% respecto de los activos en riesgo, satisfaciendo las exigencias de aprovisionamiento en momentos de fuerte escasez de capitales. Por ello, en abril del mismo año, el Fobaproa participó en la adquisición de obligaciones subordinadas de conversión obligatoria a capital de cinco bancos del sistema, en una operación que ascendió a 6.5 mil millones de pesos. La oportunidad de la medida permitió que para marzo de 1996 dos de los bancos liquidaran sus obligaciones y los otros tres estuvieran por concluir sus compromisos.

Finalmente, desde junio de 1995 se instrumentó el Programa de Compra de Cartera, que hasta marzo de 1996 ascendía a 81 mil millones de pesos, equivalente a 12% de la cartera total de la banca comercial. Se trata de un programa en el que el Gobierno Federal emite bonos para la compra de cartera, los cuales sólo pueden ser pagados a través de la cobranza de ésta, de modo que la banca comparte el costo del fondeo emergente y los beneficios potenciales de una buena administración en la cartera. Estas operaciones han servido como incentivo para la recapitalización de los bancos o su fusión y reestructura, como se ha observado en la mayoría de las adquisiciones y alianzas estratégicas anunciadas en 1995 y 1996. Las medidas emergentes se complementan con programas de apoyo a los acreditados. En este terreno se ubican las reestructuras por medio de unidades de inversión (UDIS) dirigidas tanto a los acreditados de la planta productiva, como a los gobiernos de los estados y municipios y a los deudores de créditos hipotecarios. Se implantó además el Programa de Apoyo Inmediato a Deudores (ADE) a través del cual se ha reestructurado casi el 88% del universo de préstamos menores ligados principalmente a créditos al consumo.

Sumadas en conjunto, las medidas de apoyo representarán para 1996 un costo fiscal equivalente al 5.3% del PIB

1.1.2 Entorno del Sistema Actual

NUEVOS COMPETIDORES NACIONALES

La desregulación financiera, en particular la reforma constitucional que restableció el régimen mixto en la banca, y la conclusión del proceso de desincorporación, propició la aparición de nuevos competidores de carácter nacional. Este hecho revirtió el redimensionamiento de las instituciones bancarias, ocurrido durante la década pasada, y casi duplicó el número de bancos nacionales existentes, de 18 hacia fines de 1993, a 35 para 1996.

Los 17 bancos nuevos representaban a mayo de 1996, el 3.1% de los activos totales del sistema bancario y participaban con el 2.2% de la cartera total, excluyendo a los bancos intervenidos, y el 0.5% de la cartera vencida.

Los nuevos bancos se han caracterizado por poseer una escala de operaciones mínima. La mayoría tiene menos de diez oficinas de atención al público y únicamente tres rebasan este número. La plantilla de personal promedio es de 128 personas, excluyendo a los bancos que poseen más de diez sucursales.

Ninguno de los nuevos bancos se ha propuesto como estrategia específica atacar el mercado masivo ni la banca de menudeo, al menos en principio. Todos ellos pueden definirse como bancos de alcance regional, o aún local, con una clara orientación de mercado. En especial se enfocan a atender las necesidades del segmento corporativo y empresarial, en este último caso sólo hasta nivel medio, con énfasis hacia las empresas exportadoras. Inclusive, algunos nacieron justamente para otorgar los servicios bancarios a algún consorcio o grupo empresarial en particular, y ligados a un grupo financiero. Otros más, complementan su enfoque de negocios incorporando el nicho de personas físicas de ingresos medios.

En correspondencia con el nicho de mercado, la estrategia de negocios de los bancos nuevos consiste en apoyar su intermediación fuertemente en operaciones de mercado de dinero. Adicionalmente algunos cumplen funciones de banca de inversión.

A pesar de su origen reciente, los bancos nuevos no escaparon a los efectos de la crisis, y los problemas de la cartera vencida se hicieron patentes en cuatro de ellos, obligándolos a acudir a diversos apoyos del Fobaproa y el Procapte. Resulta interesante observar que sus problemas se derivaron principalmente de la consolidación de adeudos que estos bancos hicieron de otras filiales de sus respectivos grupos financieros.

En general, para contrarrestar y prevenir riesgos mayores de insolvencia, los bancos nuevos han optado por efectuar colocaciones accionarias, aprovechando su relativa mejor situación patrimonial, la recapitalización de utilidades del ejercicio de 1995, así como la venta de parte de su capital social, con el fin de incrementar sus niveles de capitalización y sus reservas preventivas contra riesgos crediticios.

La estrategia de negocios de los bancos nuevos y su enfoque de mercado indican algunos de los rasgos de lo que podría ser la tendencia del nuevo sistema bancario, es decir, la especialización y la segmentación de los mercados.

Tabla 1.4. Características Generales de los Nuevos Bancos (mayo 1996)

Banco	Empleo		Sucursales		Activos totales (miles de pesos)
	Núm.	Crec.abs.	Núm.	Crec.abs.	
Nuevos bancos	1,712	257	54	3	31,057,150
Inbursa	1	0	5	1	8,484,342
Interacciones	127	-3	2	1	5,333,386
Quádrum	2	19	1	0	1,069,577
Banregio	93	6	1	0	1,472,171
Invex	16	-1	1	0	743,373
IXE	154	24	12	1	1,930,633
Pronorte	58	-36	6	0	398,537
Mifel	268	100	3	0	2,848,346
Industrial	300	17	9	0	3,222,858
Bajío	141	20	7	0	1,563,501
Afirme	83	8	1	0	689,540
Anáhuac	73	73	3	0	2,109,281
Alianza	56	15	2	1	362,405
Banasi	73	15	1	-1	839,249
Capital	234	233	1	0	3,140,980
Interbanco	320	-40	23	0	1,688,400
Sureste	307	39	33	6	1,305,950
Sistema	145,491	204	5,947	156	1,192,653,221

Fuente: Secretaría de Hacienda y Crédito Público

NUEVAS PERSPECTIVAS

La banca es una actividad que en el ámbito mundial se torna cada vez más dinámica, pero en el caso de México transita por transformaciones que, no obstante su magnitud, han consumido tan sólo unos cuantos años. Un poco más de tres lustros, con igual número de crisis, han servido de escenario a esta espiral de mutaciones y cambios.

Todavía no se definen por completo las tendencias que prevalecerán para el negocio bancario en el país. La crisis del sector no está superada, si bien hay indicadores favorables, como la reducción en el último año a 9% del índice de cartera vencida a cartera total de los 12 bancos privados no intervenidos por Fobaproa. En estas instituciones han mejorado los índices de capitalización, hoy superiores al 12%, y el nivel de provisiones a cartera vencida, que se ubica ya por arriba del 60%.

Y aunque la crisis aún está en vías de solución, nuevos competidores ganan posiciones en el mercado, atraídos por su innegable potencial. Cabe destacar la incursión de inversionistas extranjeros en las instituciones nacionales, a partir de la reforma legal a la estructura de grupos financieros y entidades de banca múltiple, que posibilitó la mayor participación extranjera en el capital de los bancos.

Tabla 1.5. La Banca Extranjera en México

Institución	Origen
Citibank	Estados Unidos
Santander	España
J.P. Morgan	Estados Unidos
Chase Manhattan*	Estados Unidos
Bank of America	Estados Unidos
Chemical*	Estados Unidos
ABN Amor Bank	Estados Unidos
Republic National Bank of New York	Estados Unidos
Société Générale	Francia
Banco Nacional de Paris	Francia
ING Bank	Inglaterra
Bank of Tokio	Japón
Fuji Bank	Japón
Dresdner Bank	Alemania
Banco de Boston	Estados Unidos
First Chicago	Estados Unidos
American Express Bank	Estados Unidos
National Bank**	Estados Unidos

*Se fusionaron entre sí recientemente

**Aún no entra en operación

Fuente: Comisión Nacional Bancaria y de Valores

Tabla 1.6. Participantes Extranjeros como socios en bancos mexicanos

Institución	País de origen	Socio en
Banco Bilbao Vizcaya	España	Probursa
Bank of Nova Scotia	Canadá	Inverlat
Bank of Montreal	Canadá	Bancomer
Central Portugués e Hispanoamericano	España-Portugal	Bital
Aseguradora Allianz	Alemania	Bancrecer

Asimismo, 18 bancos extranjeros incursionan en el mercado nacional con diferente intensidad, algunos con una clara orientación hacia la banca de inversión y el crédito corporativo, y otros, en los inicios de estrategias de mayor alcance dirigida a la atención de mercados masivos en el segmento medio. La desregulación de la banca comercial en los países desarrollados, el aumento en la competencia internacional por el manejo de grandes fondos de inversión como los de pensiones, o incluso la escasez de capital o la revolución tecnológica que impacta la oferta de servicios bancarios, en especial en la banca electrónica, son todos ellos factores que sin duda inciden en esta nueva dinámica, convirtiéndose en un reto a enfrentar para los prestadores locales del servicio que, aún sin esta nueva presencia, compiten cada vez con más intensidad.

Ante este escenario, nuevas transformaciones deberán operarse en los bancos establecidos y en su marco regulatorio. Para los primeros, la redefinición de sus nichos de mercado, de la escala de operación y del costo de la tecnología, serán variables a considerar con no-menos cuidado que la formación de estructuras especiales, todas en la medición de riesgos de mercado, factor imprescindible para actuar con éxito en el mercado crediticio.

En cuanto al marco regulatorio, se anuncian ya nuevas medidas tendientes a ampliar los mecanismos de información financiera entre intermediarios y autoridades, para facilitar la

supervisión y el diseño de nuevos criterios para la medición de los riesgos de crédito y de mercado, con el fin de mantener niveles de capitalización acordes a los riesgos tomados por el intermediario. En este mismo sentido procederá la homologación de los estándares contables respecto de patrones internacionales, transparentando así el conocimiento sobre la situación consolidada de cada grupo financiero.

Es un hecho que las nuevas perspectivas para la banca en México están aún por definirse, pero también lo es que, al igual que en los últimos años, las transformaciones no cesarán e incluso dejarán atrás temores o expectativas conservadoras, tal y como lo confirma la historia reciente.

1.2 EL NEGOCIO BANCARIO

Un negocio es aquella actividad, ocupación, empleo o trabajo que persigue la obtención de una utilidad o beneficio. Un banco es aquella empresa dedicada al otorgamiento de servicios financieros, por lo que la práctica del negocio bancario implica necesariamente la obtención de utilidades a través de un proceso de intercambio en el que el dinero juega un papel principal.

Para una mejor conceptualización de lo anterior, analicemos cómo funciona una empresa y como lo hace un banco. Generalmente una empresa se constituye con la finalidad de obtener los mayores rendimientos de una inversión (capital), para lo cual requiere de un lugar físico, de una forma de hacer más y mejores cosas con los menores recursos (organización) y por supuesto con quien haga las cosas (trabajo).

Sin embargo, no es posible idealizar a una empresa como un ente aislado y autónomo, ya que el concepto de autosuficiencia económica no se presenta en la sociedad actual, por lo que resulta vital vincular a cualquier empresa con todo un conjunto de elementos que integran el sistema económico, entre ellos a los proveedores que suministran las materias primas, equipo, materiales de consumo, etc., para que sea posible mediante procesos de transformación obtener productos (o servicios) que ofrecerá a la venta. De igual manera se encuentran los consumidores o usuarios de sus productos o servicios (mercado).

Partiendo de esta regla general, podemos deducir que una empresa requiere insumos para la obtención de productos terminados. Un banco por el otro lado, requiere de insumos, entre ellos la *fundamental materia prima: el dinero, que obtiene de los clientes.*

Lo anterior constituye la singularidad de la operación de un banco, la ambivalencia del cliente como proveedor y usuario. Esto es posible gracias al tipo de servicios que un banco otorga, ya que con un tipo de servicios recibe el dinero de sus clientes (**captación**) y con otro tipo de servicios proporciona el dinero a sus clientes (**colocación**), utilizando para el efecto, similares esquemas operativos y los mismos canales de distribución. Por esta razón se denomina a los bancos como intermediarios financieros.

El medio en el que se desempeña una empresa está dado por diversos factores denominados como variables. Las variables se clasifican en dos grandes grupos:

- Variables incontrolables.
 - ✓ Entorno político y legal.
 - ✓ Entorno económico.
 - ✓ Entorno social y cultural.

- ✓ Entorno tecnológico.
- ✓ Entorno natural.

Sobre estas variables la empresa no puede tomar decisiones y debe adaptarse oportunamente a los constantes cambios que se presentan, mediante una adecuada planeación, para minimizar las debilidades y obtener provecho de sus fortalezas.

- Variables controlables.
 - ✓ Producto.
 - ✓ Precio.
 - ✓ Plaza.
 - ✓ Promoción.

Estas variables son determinadas generalmente en forma integral por la empresa (puede existir restricciones en alguna de ellas, dependiendo del giro) e integran lo que se conoce como mezcla de mercadotecnia.

En síntesis, un banco es una empresa cuyo objetivo primordial es la obtención de utilidades mediante la comercialización de servicios financieros que satisfagan adecuadamente las necesidades y deseos del mercado.

Apuntamos con anterioridad que una de las peculiaridades consiste en que el cliente es para el banco proveedor y usuario de la principal materia prima (dinero), para que esto se cumpla se requiere contar con dos tipos de servicios, los de captación (u operaciones pasivas) que sirve para obtener temporalmente de los clientes a cambio de beneficios como el pago de intereses, seguridad y control así como los servicios de colocación (u operaciones activas), que sirve para otorgar dinero a los clientes en calidad de préstamos para distintos fines, como capital de trabajo, adquisición de bienes e inmuebles, etc. En este caso el cliente paga los intereses al banco.

Existe otro tipo de servicios que el banco otorga y que sirve como complemento a los enunciados anteriores para la atención integral a la clientela. A éstos se les conoce como servicios diversos.

1.2.1 Captación

Estos servicios se dividen en dos grupos.

- Captación tradicional:
 - ✓ Depósitos vista (con y sin intereses).
 - ✓ Ahorro.
 - ✓ Depósitos a plazo
- Captación no tradicional:
 - ✓ Sociedades de inversión.
 - ✓ Mesa de dinero.
 - ✓ Depósitos en la agencia de N.Y.

La diversidad de instrumentos de captación atiende a las distintas necesidades que presentan los usuarios, es decir, hay instrumentos con diferentes posibilidades de disposición, niveles de rendimiento, montos mínimos requeridos, medios de acceso a los recursos, monedas, etc.

Los instrumentos de captación tradicional son los que poseen mayor importancia para un banco, ya que son los más rentables y le proporcionan la posibilidad de otorgar recursos mediante créditos. Estos depósitos conforman el pasivo directo de un banco.

1.2.2 Colocación

Este tipo de servicios está representado por lo que se conoce como cartera de crédito. El crédito en forma genérica puede clasificarse en cuatro grupos:

- De acuerdo el sujeto que se otorga
 - ✓ Crédito público.
 - ✓ Crédito privado.
- Según el destino.
 - ✓ Crédito a la producción.
 - ✓ Crédito al consumo.
- De acuerdo con las garantías.
 - ✓ Crédito personal
 - ✓ Crédito con garantía real.
- Por el plazo.
 - ✓ Crédito a corto plazo.
 - ✓ Crédito a largo plazo.

Al respecto, es importante considerar que la cartera de crédito de un banco está conformada por los tipos de crédito de acuerdo al catálogo de cuentas establecido por la Comisión Nacional Bancaria, entre ellos:

- 1301 Descuentos
- 1302 Préstamos quirografarios*
- 1303 Préstamos con colateral.
- 1304 Préstamos prendarios.
- 1305 Créditos simples y créditos en cuenta corriente.
- 1306 Préstamos con garantía de unidades industriales.
- 1307 Préstamos de habitación o avío.
- 1308 Préstamos refaccionarios.
- 1309 Préstamos inmobiliarios a empresas de producción de bienes y servicios.
- 1310 Préstamos para la vivienda.
- 1311 Otros créditos con garantía inmobiliaria.
- 1312 Préstamos al consumo.
- 1314 Cartera vencida.
- 1315 Adeudos con amortizaciones vencidas.
- 1316 Otros adeudos vencidos

* préstamo quirografario: es un préstamo que se documenta con el pagaré en el cual la garantía que ofrece el sujeto de crédito la constituye la solvencia y moralidad del que firma, en caso de mediano riesgo o poco conocimiento acerca del acreditado, con segunda firma o aval.

Los créditos o financiamientos pueden otorgarse ya sea con recursos propios del banco o bien con recursos de otras instituciones como bancos en desarrollos.

Como dato adicional, los servicios complementarios que un banco ofrece son:

- Cajas de seguridad.
- Cobranza.
- Compra de giros.
- Venta de giros.
- Compra-venta de divisas.
- Ensobretado de nóminas.
- Cajeros automáticos.
- Ordenes de pago.
- Pagos por cuenta de clientes.
- Recepción de pagos por cuenta de clientes.
- Recolección y envío de fondos.
- Concentración y dispersión de fondos.
- Cheques de viajero.
- Cheques de caja.
- Compra-venta de oro y plata.

1.2.3 Rentabilidad: Captación vs. Colocación

El sentido de la rentabilidad en general se expresa atendiendo fundamentalmente a las posibilidades o perspectivas de ganancia derivadas de la operación que se pretenda llevar a cabo.

La ganancia va a depender por una parte de los ingresos esperados y por la otra de los costos resultantes de la operación del dispositivo y del esfuerzo para vender las mercancías o servicios que se producen. Es decir, el beneficio esperado de la diferencia entre ingresos y gastos.

Las sucursales bancarias obedecen también al móvil fundamental de la ganancia y por eso ha de buscarse aquella localización que puede ser más redituable, ubicándose en un mercado donde exista la mayor demanda potencial de servicios bancarios.

La generación de ganancias en una sucursal bancaria se obtiene por tres conceptos principales, que son:

- Captación de recursos del público.
- Colocación de recursos (crédito)
- Prestación de otros servicios.

Los ingresos se dan de acuerdo a la naturaleza de la operación que se realiza. Cuando hablamos de captación será sobre la base del margen financiero que genera cada producto, ya que cada uno tiene un rendimiento específico. Cuando nos referimos a la colocación, también presenta un margen financiero de acuerdo al tipo de crédito que se operó, y por último se obtendrá un ingreso particular por la prestación de otros servicios.

El otro elemento que interviene para determinar la ganancia es el total de los gastos, que representan los costos generados por el pago de la nómina del personal, mobiliario y equipo con sus respectivas amortizaciones, renta, luz, papelería, estos conceptos se constituyen como costo de estructura.

La intensa competencia y la necesidad de ampliar el mercado de productos han sido razones que han impulsado en un principio a analizar los costos de distribución. Estos deben adecuarse a las necesidades del mercado para ser competitivos y en diversos aspectos deben tener la característica de ser sustituibles y apoyados en un trabajo directo que desarrolla el área de promoción.

Los costos y la rentabilidad van íntimamente ligados, ya que la línea de productos que se maneja tiene un determinado rendimiento, que representa el potencial para obtener utilidades, y cada sucursal se convierte en un centro responsable de los costos que genera y de las utilidades que obtiene por la línea de productos que en la sucursal se maneja.

1.3 PRODUCTOS BANCARIOS DE CREDITO

1.3.1 Definición de Crédito

A continuación se señalan diversos conceptos:

- Prestación presente en bienes, servicios o numerarios, a cambio de una contraprestación futura por el mismo valor en que se busca el beneficio para el acreedor y el usuario.
- Colocación de dinero que puede ser expresado en bienes, valores o servicios y que mediante el tiempo ejercido produce un rendimiento.
- Es el medio en que puede disponerse de un capital que debe destinarse a fomento económico, o a satisfacción de necesidades, quedando sujeto a una tasa de financiamiento y que después de un tiempo predeterminado se reintegra.
- Es aquel acuerdo bilateral de voluntades, en función a capital, tasa y tiempo, que existe entre las partes proveedora y receptora de recursos.

Como se observa, estos conceptos tienen en común la actividad que desarrolla el banco en cuanto operaciones activas se refiere.

1.3.2 Tipos de crédito

Atendiendo el origen de los solicitantes ya sean personas físicas, personas físicas con actividad empresarial y personas morales, el crédito se clasifica en tres grandes rubros: Tradicional, Especializado y de Consumo.

1.3.2.1 Créditos especializados.

- Crédito especializado (hipotecario). Está enfocado principalmente a la construcción, remodelación, y adquisición de casa habitación, los posibles sujetos de crédito pueden ser personas morales y físicas. Por ejemplo el hipotecario te da un financiamiento para la adquisición de una

vivienda nueva o usada en excelente estado de conservación y con una antigüedad máxima de 30 o 40 años si ha sido sujeta a remodelación y adecuado mantenimiento.

- Créditos diferenciados:

- ✓ Con excepción de los créditos diferenciados, los demás financiamientos son autorizados a través de comités de crédito, por tal motivo deben evaluarse con el paquete de aprobación.
- ✓ Los créditos diferenciados son evaluados y autorizados mediante sistema paramétrico (crédito scoring).

- Crédito de liquidez: Es un financiamiento simple para cubrir necesidades de efectivo, en donde el cliente otorga garantías de bienes inmuebles, valores de fácil realización, etc., y de ventas no documentadas en títulos de crédito.

- Créditos especiales: Créditos al sector público, casas de bolsa, instituciones de crédito, arrendadoras, etc.

1.3.2.2 Créditos al consumo

Éstos están destinados principalmente a personas físicas que requieren de crédito para satisfacer necesidades de índole personal, entre los productos que ofrecen están:

- Tarjeta de crédito: Es un producto por medio de la cual una persona física (o moral) obtiene un crédito y puede disponer de él en cualquier comercio que esté afiliado según las propias restricciones de la institución o utilizarlo en el establecimiento determinado para el cual se emitió.

- Crédito para autos: Financiamiento para la adquisición de automóviles nuevos y usados, nacionales y extranjeros de uso particular.

- Crédito de bienes de consumo: Es un crédito simple para la adquisición de bienes de consumo duraderos de empresas afiliadas a este esquema y que se ofrecen y se otorgan a través de los puntos de venta (sucursales).

1.3.2.3 Productos de crédito tradicional

Va dirigido principalmente a personas físicas con actividad empresarial y personas morales que requieren de apoyo financiero para satisfacer las necesidades relacionadas con su actividad empresarial.

- Capital de trabajo: Préstamos quirografarios, prendarios, avíos, refaccionarios y simples.

- Financiamientos al comercio exterior: Cartas de crédito, créditos a la exportación e importación.

- Líneas de servicio: Remesas, cobro inmediato

Estos créditos pueden ser a corto o a largo plazo. Tradicionalmente el crédito a corto plazo es hasta un año, el cual se destina a apoyar necesidades de capital de trabajo y el otro apoya inversiones fijas. Cabe mencionar que en épocas de estabilidad económica, también se utiliza el crédito a mediano plazo (3 a 5 años) para apoyar el capital de trabajo.

Se entiende como capital de trabajo los recursos destinados a la operación cotidiana de la empresa (compras de materias primas, financiamiento de cuentas por cobrar, pago de impuestos, etc.) y como inversiones fijas adquisición de maquinaria y equipo para la ampliación de capacidad instalada, ampliación de planta industrial, etc.

CAPITULO 2: METODOLOGIA APLICADA

2.1. CLIENTES

2.1.1. Empresas de Servicio Puro.

Las llamadas Empresas de Servicio proliferan y ocupan por su importancia posiciones cada vez más destacadas en los países. En Estados Unidos, por ejemplo, el 75% del personal obrero está empleado en sectores tradicionalmente llamados "de servicios".

Esta división en empresas de servicio no desliga a las empresas de productos de cuidar las cuestiones mencionadas sobre la Calidad y el Servicio. En realidad resulta incluso cuestionable la frontera entre empresas de productos y de servicio.

Hay que reconocer que en extremo de más servicio se dan peculiaridades, nacidas de la falta absoluta de producto físico, que merece un especial tratamiento. Las más destacadas de las características de una Empresa de Servicio Puro son:

- La función comercial se presta sin producto intermediario. Lo que el cliente adquiere son en realidad actos no identificables físicamente.
- La operación se realiza con un contacto humano inmediato con el cliente
- La función se cumple a la medida.
- El cliente y el usuario se confunden.
- Los servicios no se almacenan. Ni por el productor ni por el usuario.
- Los servicios compiten más sobre bases conceptuales que reales, porque la relación tangible/intangible se va casi exclusivamente hacia el segundo término.
- No hay mayoristas, ni canal de distribución; sólo hay usuario, operador y modo de hacer.
- Resulta crucial el pensamiento estratégico como base imprescindible de un Negocio de Servicio. Todo el hacer está terriblemente interrelacionado y tiene significación.
- Enorme importancia para la ejecución de la compañía. La historia del hacer es lo que más vende.
- La calidad percibida es más manipulable, por la proximidad del hombre al cliente en todo el proceso. De ahí la importancia suma de las actitudes del personal, pues de ellas depende el manejo del reflujo.

Dadas las peculiaridades de estas empresas, existen algunos condicionantes de su operación. Uno de los más decisivos es sin duda el tratamiento de todo lo referente a personal. Si en cualquier tipo de empresa es válido afirmar que todas las personas venden, que todos son productos, esta afirmación tiene un sentido especialmente estricto para las empresas de servicio. La íntima relación del personal y su capacitación. Este reclutamiento y selección tienen que ir acompañados de grandes esfuerzos de capacitación.

Otra cuestión clave para el buen manejo de la empresa de servicio es la de no renunciar por ningún motivo al carácter humano del mismo. Este sentido humano-individual a la medida, alcanza no sólo a la dedicación sino a la misma concepción del producto y a las tecnologías de todo tipo.

Lo mismo cabe decir de cualquier otro elemento de mejora de la productividad. Todo ha de ponderarse debidamente. No se puede jamás olvidar que la productividad llega, en casos extremos,

a ser incompatible con un buen servicio. Esto queda más claro con un ejemplo: Los procesos pueden ser muy productivos y el cliente percibe un pésimo servicio.

2.1.2 Auditoría de Clientes

Los clientes asumen el mando. Hoy los clientes son los que dicen a los proveedores de productos y servicios, qué es lo que quieren, cuándo lo quieren y cuánto están dispuestos a pagar.

A la gente sí 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. Pero, ¿qué busca en realidad la gente?

La gente compra funciones y no productos; no compra un automóvil, sino todo aquello que pueda hacer con el automóvil; no compra una televisión, sino espectáculo; no compra un caballo de montar, sino las cabalgadas. Esta idea de pensar centralmente en la función (la satisfacción de una necesidad concreta del consumidor) y no tanto en producto, constituyó la clave de la definición de un servicio.

El servicio es la producción de una experiencia de compra satisfactoria, y ésta se da cuando:

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

Debemos entender por reflujo el mecanismo psicológico que hace que un comprador "se vuelva sobre sus pasos", interiormente, después de realizar la compra. Atender el reflujo es muy importante si se quiere conseguir que el comprador quede satisfecho. Este reflujo lo intenta resolver el comprador de una de las tres maneras siguientes: devolver el producto, resignarse y dejarse manipular.

En realidad el saldo positivo entre lo que el comprador percibe y lo que esperaba es la esencia misma del acto de servicio. Si se levantan las expectativas demasiado, se va hacer muy difícil conseguir que sean superadas por la percepción. Por otra parte, la propia realización positiva de un acto de servicio, es decir la obtención de una percepción muy satisfactoria, levantan las expectativas para las compras siguientes.

Sólo el cliente sabe cuando está satisfecho, solo él reconoce cuando hay calidad; en este sentido, se puede definir a la calidad como una acumulación de experiencias satisfactorias, que es en último término lo que hace al comprador adicto, y lo convierte en cliente.

Un cliente se va definiendo después de la segunda compra; cuando el comprador empieza a ser adicto al servicio que le ofrecemos, entonces podemos empezar a considerarlo cliente y en ese contexto, estudiarlo: pensar en él como si fuera uno mismo, entender que, como consumidor, es individualista, mandón, listo, poco leal, inconstante, con cada vez más conciencia de valor y menos de precio, que evoluciona y que cuando crees que ya lo conoces, cambia...

Tanto los clientes (que conforman las cadenas de consumo que integramos), como los usuarios finales del servicio que brindamos, definen los mercados, que cada vez se caracterizan por ser más plurales; cada vez más la gente busca ser diferenciada; ya no caben sólo criterios parroquianos, sino que son los aspectos globales, nacionales, culturales e individuales, los que determinan las subculturas en medio de una diversidad ilimitada: hoy las familias son más reducidas, la gente

desear tener más tiempo libre, tienen más y mejor educación, las clases sociales se han polarizado, hay más escepticismo e individualismo, hay mayor poder en los consumidores femeninos, hay más impaciencia, insistencia y menos formalidad; cada subcultura es un mercado y cada mercado, un nicho; este es el objeto de nuestra visión: aunque esto determine potenciales problemas sociales, mercadológicamente se está ante una realidad que se puede aprovechar.

La segmentación, definida por las diferencias de los clientes que han dejado de ser parte de un mercado masivo homogéneo, es el principal criterio a tomar en cuenta al empezar a pretender satisfacer sus necesidades.

Hay que diseñar procesos masivos y satisfacción individual de necesidades: adecuaciones particulares de procesos generales.

2.1.2.1. Auditoría de Clientes Externos.

Auditar a los clientes es poner los medios para entender su existencia respecto a la nuestra (o más estrictamente, la nuestra respecto a la suya), preguntarnos todo respecto a ellos y buscar que sólo ellos nos contesten, eliminando el "genio filtrante" que interpreta sus deseos y que se considera fiel a sus peticiones.

Dependiendo de lo que se quiera conocer del cliente (descubrir, investigar o constatar), se pueden usar las técnicas adecuadas: entrevista larga, no estructurada y no registrada, comparación con las mejores prácticas nacionales e internacionales, encuestas, cuestionarios, estadísticas, etc.

En realidad, el consejo de: "no hagas encuestas, ten amigos", adquiere sentido cuando el propósito primario es el del cambio radical y no la simple mejora, cuando se entroniza la percepción del cliente y, sólo en función de ésta, todo está por descubrir y nada por constatar. Este consejo se concreta con el uso de la entrevista larga, no estructurada y no registrada, que "consiste en la realización de entrevistas con los clientes, no apoyadas por ningún cuestionario y que se desarrollan fluidamente en un tono de confianza y distensión; la entrevista no se registra, confiándose todo a la memoria del entrevistador, que transcribe el desarrollo de la misma inmediatamente que se queda solo, al término de ésta. Se procura no inducir referencia alguna durante un buen tramo de la conversación, pero en su parte final se pueden "inducir" cuestiones deducidas de las transcripciones de las entrevistas anteriores. Es una herramienta para identificar atributos buscados por el cliente, para descubrir grupos de atributos formando segmentos y para acercarse a los intangibles de la percepción. Se recomienda al efectuarla, preguntar mucho, con el tono de un buen amigo curioso; sacar al entrevistado de su rol cotidiano y sensibilizarse a no dar por correcto lo que sea habitual o normal para el cliente, a no ser cómplice de su resignación".

Cada necesidad insatisfecha de cada cliente representa una oportunidad de mejora que, si no se aprovecha, se refleja en una pérdida de competitividad y rentabilidad, pues siempre hay competidores que, al sí hacerlo, provocan dolor en el bolsillo de los accionistas.

Cada cliente perdido representa un fracaso en el logro del objetivo que da vida a los negocios (ganar dinero), y amplía la puerta que conduce a círculos viciosos de pérdida de rumbo y factibilidad de cualquier camino: al aumentar nuestros costos y cegarse nuestra visión de obtener posibles ahorros, se confunden los fines con los medios y se busca solo ganar dinero (ahora), olvidándose de los clientes (ahora y después). Empieza así a gestarse, en campo fértil, la

destrucción de la organización... Es en este nivel donde es más útil analizar a los que no son nuestros clientes y cuestionarse por qué no lo son, y analizar a los clientes de la competencia, ver de qué se quejan y satisfacer cada una de sus peticiones, quizá no se logre ser mucho mejor que los competidores, pero los clientes recibirán de nosotros algo que ellos no les pueden dar. Se está en una etapa de cirugía de guerra, decisiva para recobrar el liderazgo que a lo mejor se tuvo, o para obtenerlo por primera vez, razón de más para no escatimar en tratar al cliente lo más que se pueda: razón de más para solidificar el liderazgo que se estrena en la base firme del conocimiento y la atención de los clientes...

Una cosa es clara: si no nos acordamos de los clientes, siempre llegará el momento de que ellos no se acuerden de nosotros.

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

Nos da el rumbo (por qué) y el camino (qué) que nos permiten ser competitivos en términos nacionales e internacionales. Nos da el estatus de la calidad de los servicios otorgados a los clientes externos por los clientes internos y por los proveedores (internos y externos), y nos permite descubrir expectativas, áreas de valor agregado, necesidades insatisfechas y oportunidades de mejora.

Al considerar que cada integrante en una organización forma parte de un proceso, (que empieza con el cliente externo y su necesidad concreta, y que termina con el cliente externo y su completa satisfacción), en cada momento se funge como cliente o como proveedor interno y se va dando vida a las cadenas cliente-proveedor internos, cuya única razón de ser es el cliente externo.

La auditoría de clientes externos establece el rumbo, su resultado da vida a las variables críticas externas, aquéllas que nacen de nuestro "mundo externo" en forma de "percepciones" que definen la posición de nuestro producto o servicio en el mercado, en forma de "expectativas" expresadas como necesidades insatisfechas del cliente externo y en forma de ofertas de la competencia (mejores prácticas nacionales e internacionales).

2.1.2.2. Auditoría de Clientes Internos.

La auditoría de clientes internos nos determina, (en función del rumbo que nos da la auditoría de clientes externos) el camino que hay que seguir para llegar a donde se quiere. Generalmente lo definen los requerimientos que tienen los clientes internos para satisfacer las necesidades de los clientes externos, la reducción de costos de no calidad (en términos de insatisfacción del cliente) y el logro de costos en términos internacionales; estos puntos conforman las variables críticas internas, como factores de mejora.

Las variables críticas externas e internas se concretan en la definición de los Procesos, las Políticas Comerciales y las Actitudes que permiten a la organización ser competitivo, al ser motivo de que los clientes prefieran el servicio que se les otorga.

2.2. Entorno Competitivo (Benchmarking).

Benchmarking en castellano significa Punto de Referencia.

En los deportes, continuamente se anuncian los resultados que marcan quién es el triunfador y quién el perdedor. Esto es un ejemplo claro de supervivencia. Para las personas de negocios de hoy en día, no existe ningún marcador como en los deportes. La clave está en conocer como es que unos son ganadores y por que otros son los perdedores.

Hoy en día, la tradición y la intuición, se han visto substituidas con objetivos de comparación externa y análisis, en pocas palabras, Benchmarking. El Benchmarking surge en compañías líderes de los últimos años como una herramienta para obtener información necesaria para alcanzar una mejora continua y para obtener una ventaja competitiva. Fue inicialmente empleada, entre otros, por Xerox Corporation, con el objeto de conocer el desafío competitivo de los japoneses en los años 70's, Benchmarking incorpora la búsqueda de la excelencia, el desafío de ser lo mejor de lo mejor.

Benchmarking es un enfoque externo sobre actividades internas, funciones, u operaciones en orden para alcanzar la mejora continua. Comenzando desde un análisis de las actividades existentes y prácticas con que cuenta una empresa hoy en día, su objetivo consiste en entender procesos existentes, o actividades, y después identificar un punto externo de referencia, o estandarizar, sobre la base de que actividad puede ser medida o juzgada. Un benchmark puede establecerse a cualquier nivel de la organización. El objetivo principal es muy simple, ser el mejor de entre los mejores.

"Xerox Corporation, establece que el Benchmarking es un proceso continuo de medición de un producto, servicio, y prácticas contra los competidores resistentes, o aquellas compañías reconocidas como líderes en su industria."

La definición de Benchmarking sugiere un enfoque externo, un movimiento hacia afuera que está relacionado con reducción de costos y presupuestos, y cuyo objetivo es conocer qué actividades representan un valor para el cliente y qué nivel de desempeño espera.

Benchmarking es investigar y analizar cómo la competencia opera un proceso determinado, un área determinada, o bien, un producto o servicio, con objeto de compararlo contra la forma en que uno opera para tratar de, primero igualarlo, y después superarlo.

Para hacer un Benchmarking, los procesos, áreas, productos o servicios que serán tomados como referencia, deberán ser aquellos que estén situados como los mejores del segmento o mercado.

Inclusive puede ser una herramienta efectiva para determinar los objetivos del proceso y para identificar atributos de mejora.

El Benchmarking es de gran ayuda, ya que sirve como guía para que al momento de rediseñar, se busquen las soluciones que hagan que la operatividad del proceso sea superior a la competencia, con lo cual, se evitaría el establecer soluciones a medias.

Todos los análisis de procesos en la organización deben venir acompañados de un estudio de Benchmarking para que su rediseño esté al nivel más alto.

2.3. Organización en base a procesos.

2.3.1. Definición de Proceso.

"Un proceso es una serie de actividades que generan valor agregado o costo que reciben entradas o insumos, y que proporcionarán las salidas (productos o servicios) a un cliente interno o externo. En la mayoría de los procesos, algunas de las actividades no agregan valor, son, por lo tanto, áreas de oportunidad".

Los procesos de los negocios envuelven elementos de estructura, enfoque, medición, y relaciones cliente-proveedor.

Dicho en otras palabras, un proceso de trabajo es una secuencia de tareas que deben ser ejecutadas para producir o suplir un servicio. Un proceso empresarial consiste en un grupo de tareas relacionadas lógicamente que utilizan los recursos de la organización para generar resultados en apoyo a los objetivos.

2.3.2. Organización Vertical y Horizontal.

Para lograr optimizar las operaciones y reducir los costos, la mayoría de las empresas tradicionalmente están organizadas en forma departamental con funciones específicas. Cada departamento reúne a todas las personas que comparten una misma responsabilidad. Esto crea una organización en la cual cada uno de los departamentos, está enfocado y concentrado en llevar al cabo su misión en particular, pero ninguno es responsable del éxito del proceso completo. Esta visión establece una organización de tipo vertical.

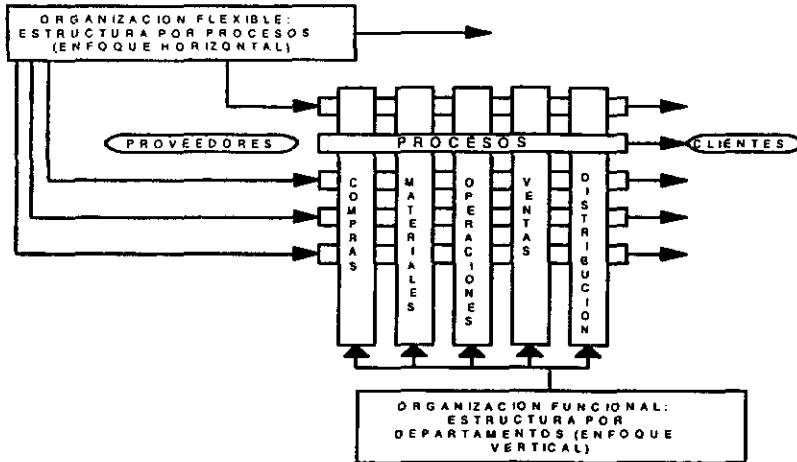
En un enfoque horizontal, la atención se centra en el proceso, se orienta a las personas hacia la satisfacción del cliente (enfoque en el que está basado el concepto de Calidad Total), se logra que la organización sea más flexible y, además, cada empleado sirve al proceso y el proceso sirve a los clientes. (Ver figura no.2.1 y cuadro no. 2.2).

De este mismo modo para lograr la transformación, el cambio de una organización funcional a una organización integral y flexible, que genere valor agregado, no es sencilla, requiere de un cambio que previamente sea bien pensado y estructurado con un liderazgo efectivo. A continuación se muestran algunas sugerencias, que pueden ser consideradas durante esta transformación:

- Toda la organización debe estar convencida de que el cambio es necesario y conveniente.
- Debe de crearse una visión de cuál es el futuro deseado para la organización. Todos deben ver y entender dicha visión, es decir, hacia dónde va la empresa.
- Toda la organización debe de apoyar la estrategia a seguir para alcanzar la visión deseada.
- Los líderes de la organización deben moldear el proceso y poner el ejemplo, es decir, deben coordinar los proyectos.
- Debe de proveerse la capacitación adecuada para adquirir las nuevas habilidades que sean necesarias.
- Deben establecerse sistemas de medición para que los resultados puedan cuantificarse.
- Todos deben recibir retroalimentación periódicamente.

- Deben aplicarse las medidas necesarias para corregir los comportamientos no deseados.
- Deben establecerse sistemas de reconocimiento y recompensa que permitan reforzar el comportamiento deseado.”

Figura No. 2.1.
Organización Funcional (Vertical) Vs. Organización Flexible (Horizontal)



Fuente: Reingeniería y Análisis de Procesos. Dirección por Procesos, NO por Funciones; Área de Dirección de Operaciones del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa, IPADE. "Anexo 4" (1993): pág. 6

Cuadro No. 2.2.

Organización Funcional (Enfoque Vertical)	Organización Flexible (Enfoque Horizontal)
<ul style="list-style-type: none"> • Complejidad: Cuantos más niveles haya entre la gerencia y los operativos, más compleja será la organización. Las probabilidades de distorsionar la comunicación son mayores. • Agrupa especialidades ocupacionales semejantes y afines en Areas o Departamentos que reportan, a su vez, a otro nivel superior. • Busca maximizar los ahorros obtenidos, a través de la especialización. • Mientras mayores son las necesidades de una organización, el número de personas que trabajan en un departamento se puede elevar para satisfacerlas, incrementando su costo. • Mientras más grande es cada departamento y por ende, toda la organización, disminuyen las oportunidades que el individuo participe en la toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Complejidad: Mientras menor es el número de integrantes, la comunicación y la coordinación de las actividades de la gerencia se vuelven más fáciles • Organización por Producto: el grupo de funciones de cada proceso tiene como objetivo un producto o servicio final para satisfacer al cliente. • La Responsabilidad es la principal ventaja, ya que el control se centra en un Gerente o en un Dueño de Proceso que es responsable de todas las facetas que rodean al producto. • Todos los usuarios del proceso pueden aportar algo para mejorarlo y por ende, tomar mejores decisiones con mayor agilidad.

Fuente: Comportamiento Organizacional (conceptos, controversias y aplicaciones), de Stephen P. Robbins. Editorial Prentice Hall, Fundamentos de la Estructura Organizacional. Tercera edición (1987): 335-356.

Para hacer frente a las demandas contemporáneas de calidad, servicio, flexibilidad y bajo costo, los procesos deben ser sencillos. La necesidad de sencillez produce consecuencias enormes en cuanto a la manera de diseñar los procesos y de darles forma a las organizaciones.

A continuación se mencionan algunas características comunes que se pueden encontrar en los procesos de negocios rediseñados:

1. Varios oficios se combinan en uno: Desaparece el trabajo en serie, es decir, muchos oficios o tareas que antes eran distintos se integran y comprimen en uno solo. Los beneficios de los procesos integrados son enormes, eliminan pasos laterales, lo cual se traduce en acabar con los errores, las demoras y las repeticiones. También se reducen costos de administración indirectos.
2. Los trabajadores toman decisiones: Se efectúa una compresión vertical, lo que significa que en aquellos puntos de un proceso en que los trabajadores tenían que acudir antes al superior jerárquico, hoy pueden tomar sus propias decisiones. En lugar de separar la toma de decisiones del trabajo real, la toma de decisiones se convierte en parte del trabajo. Los mismos trabajadores realizan hoy aquellas partes del oficio que antes ejecutaban los gerentes. Entre los beneficios de comprimir el trabajo tanto vertical como horizontalmente se cuentan: menos demoras, costos indirectos más bajos, mejor reacción de la clientela y más facultades para los trabajadores.
3. Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural. Los procesos se liberan de la tiranía de secuencias rectilíneas; se puede explotar la precedencia natural del trabajo más bien que la artificial impuesta por la linealidad. El trabajo es secuenciado en función de lo que es necesario hacerse antes o después. La deslinealización de los procesos los acelera de dos formas, una porque muchas tareas se hacen simultáneamente y la segunda porque reduce el tiempo transcurrido entre los primeros pasos y los últimos, se reduce la ventana de cambios mayores que podrán volver obsoleto el trabajo anterior o hacer el trabajo posterior incompatible con el anterior.
4. Los procesos tienen múltiples versiones. Se denomina como el final de la estandarización. Todos los insumos se manejaban de manera idéntica ante una producción masiva. En un mundo de mercados diversos y cambiantes, esa lógica es obsoleta. Ahora se vuelven necesarias múltiples versiones de un mismo proceso, cada una sintonizada con los requisitos de diversos mercados, situaciones o insumos.
5. El trabajo se realiza en un sitio razonable. Se trata de un desplazamiento del trabajo a través de las tradicionales fronteras organizacionales. En las empresas tradicionales, el trabajo se organiza entorno a los especialistas; un proceso de este tipo es costoso pues involucra muchos departamentos, además de altos costos indirectos. El trabajo se desplaza a través de fronteras organizacionales para mejorar el desempeño global del proceso, lo cual elimina la necesidad de la integración de partes del trabajo relacionadas entre sí.
6. Se reducen las verificaciones y los controles. La clase de trabajo que no agrega valor se reduce, como los trabajos de verificación y control. Los procesos rediseñados hacen uso de controles solamente hasta donde se justifican económicamente.
7. La conciliación se minimiza. Esto se logra disminuyendo el número de puntos de contacto externos que tiene el proceso, y con ello reducen las probabilidades de que se reciba información incompatible que requiere conciliación.
8. Prevalen operaciones híbridas centralizadas-descentralizadas. Combina las ventajas de la centralización con las ventajas de la descentralización. La informática les permite a las empresas funcionar como si sus distintas unidades fueran completamente autónomas, y, al mismo tiempo, la organización disfruta de economías de escala que crea la centralización.

2.4. Liderazgo

El liderazgo es el motor que impulsa y mantiene viva a la organización, envuelve a los otros elementos, los guía en el cambio, según el futuro que se elige (estrategia) y marca el ritmo al concretar la habilidad del manejo de las crisis.

Se parte de la base de que el liderazgo es un fenómeno situacional, es decir, que se puede hablar de que una persona es líder cuando sus seguidores (en potencia o activos) pueden decir de ella las siguientes características:

- Esta persona es capaz
- Esta persona quiere mi bien
- Esto que me propone vale la pena, y
- Se nota que está involucrada

Por eso, el liderazgo no depende sólo de una persona (el líder) o de varias (los seguidores), sino que lo determina siempre la situación. El liderazgo se tiene y/o se adquiere..., se encuentra a veces hasta por quien no lo busca y hay quien buscándolo incansablemente no lo obtiene, pues se centra sólo en las personas y se olvida de las situaciones. El líder ante todo es un "oportunista" de las situaciones y si no son las adecuadas, las cambia... y si no existen, las crea...

El liderazgo en la organización se manifiesta al tener la capacidad de atraer, retener, desarrollar y descubrir gente con talento superior al de la competencia y al de uno mismo. Se necesita siempre actuar con buen juicio y la única forma de lograrlo es contratando gente con buen juicio; de esta manera el control se transfiere a la persona en sí, pues así como no hay mejor problema que el que no se tiene, no hay mejor control que el que no se requiere.

La labor de un líder es la de liberar el talento, asegurándose ocupar y hacer ocupar las dos partes del cerebro (el izquierdo -lo rutinario y administrativo- y el derecho -lo creativo e intuitivo-).

Al conformar a su equipo, el líder tiene clara la importancia de formar a su sustituto y de aprovechar la riqueza que le otorga la mezcla del talento; la mezcla de una experiencia que da la capacidad de inventar un futuro mejor en base a lo vivido y una juventud con el rigor técnico, que le permite ir a paso firme consolidando lo inventado; en esta consolidación del futuro, el líder piensa de una manera muy simple, manteniendo una visión de la realidad compleja y no al revés (visión de la realidad simple y pensamiento complejo); es por eso que uno de sus principales roles es el de ser guardián de la simplicidad, como única arma ante la burocracia que lucha por introducirse en los procesos vitales de la organización. Su labor está en evitar la degeneración natural de los procesos, el permanecer constantemente en una etapa de supervivencia, en no sentirse ni dejar sentir a sus seguidores como peces en el agua, en donde la comodidad, la saciedad y la complacencia distorsionen la dinámica que permite buscar, estimular y alentar el cambio.

Un líder que dirige debe tener clara la visión y el rumbo ("Si no sabes a dónde quieres ir, cualquier camino que tomes es bueno..."); debe ser capaz de entusiasmar y apasionar a su equipo de trabajo en base al futuro elegido para la institución y de mantener hoy, sin filtrar, una realidad marcada por el rumbo y el ritmo que las necesidades de los clientes demandan. Su visión es una imagen ideal y

única del futuro, es un estándar diferente que implica una elección de valores y que de suyo, no debe permitir ver hacia atrás, a menos que se quiera ir en esa dirección.

Partiendo de que la naturaleza humana es universal -y de que es el lado humano de la calidad lo que le da arraigo y robustez a los procesos de cambio más que la frondosidad y apariencia que otorga el aspecto tecnológico-, para quien dirige, la principal preocupación debe ser la gente. En ella debe centrar sus mejores esfuerzos y consolidar su valor, porque solo así se podrá tener seguridad aún ante fuertes vientos ocasionales, (pues en una tempestad los árboles que sobreviven son los arraigados más que los frondosos).

La fuerza del líder está en su capacidad de contagiar actitudes; los conocimientos se enseñan, las habilidades se desarrollan, pero las actitudes se contagian, de ahí su naturaleza magna en cuanto que son semilleros benignos o malignos según las características de los propósitos; el líder hace que sus seguidores no caigan en una pasividad reactiva que solo permite ver de lejos a quiénes siguen el ritmo o a quiénes lo marcan, pero sin ninguna participación valiosa en los procesos de cambio.

El líder es un "agente liberador" de la organización, en el sentido de dar a las personas los medios para que encuentren libertad en su trabajo, partiendo de que "la libertad no está en poder hacer lo que se quiera, sino en tener derecho a hacer lo que se deba": descansa en las fuerzas de otros pero potenciando su capacidad, no les niega su derecho a ser necesitados.

Tiene confianza propia para confiar en otros, para delegar en otros la libertad de acción, y para involucrar a los niveles superiores en un marco crítico sobre el negocio; da apoyo a la mayor responsabilidad individual y a la capacidad para actuar rápidamente y con independencia, con esto, aumenta la satisfacción en la tarea y mejora la comprensión de riesgos y premios. Delega responsabilidades con responsabilidad..., sabe que delegar, no es abdicar.

Reta a los procesos, contagia su visión, permite a los demás que hagan, se involucra más intensa que extensamente, se obsesiona por el largo plazo y se apasiona por la ejecución, es un bastión entre la incredulidad y el cinismo, comunica en exceso, hace que se hable un lenguaje estrictamente común y único, elimina de raíz cualquier actitud que cuestione la importancia de lo que sabe que hay que hacer, pone la muestra y da las gracias; con estas características, el líder puede ir a la velocidad que quiera, ampliando y fundamentando la cuenta humana de su organización en las sólidas columnas de los cinco sentidos de su liderazgo: sentido común, sentido trascendente de la vida, sentido de responsabilidad, sentido de urgencia y sentido del humor...

No se permite a él o a los suyos ser las sombras del paisaje que hacen que resalten los brillos, hace ampliar las miras y deja ese papel a sus competidores; tampoco deja ser sólo parte de un escenario, por muchos e importantes protagonistas que lo utilicen, ni siquiera busca ser protagonista; anima a formar artistas que plasmen su sensibilidad para la posteridad, que pinten los paisajes y que escriban las obras; si son buenas, sabe que siempre habrá admiradores a quienes inspire y siempre habrá protagonistas que las interpreten... En este sentido, el líder es siempre un protagonista del más radical antiprotagonismo...

La puesta en marcha de un programa de calidad en el 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, lo que está por encima de los mismos, lo que está por encima de la línea de flotación, 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 se establece con base a los convenios cliente-proveedor internos, convenios que son la base para la medición del desempeño.

2.5. Establecer el proceso interno para satisfacer al cliente.

Una vez que se sabe lo que el cliente requiere, las preguntas a contestar son:

- ¿Qué impide que lo reciba?
- ¿Qué le estoy ofreciendo?
- ¿Cumplo lo que le ofrezco?
- ¿Hacia dónde están orientados nuestros procesos?
- ¿Hacia las necesidades de nuestros clientes o hacia nuestras capacidades?
- ¿Qué procesos internos tengo que revisar para que el cliente reciba lo que se le ofrece?
- ¿La gente de la empresa tiene claro cómo contribuye a los procesos elegidos?
- ¿Mis proveedores externos, me ayudan a ser competitivo o tengo que "sufrirlos" al no estar en el mismo nivel de calidad-servicio?

2.5.1. Relaciones Cliente-Proveedor Internos.

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. Esto ocasiona una lentitud y burocracia permanentes que impiden que la respuesta de la empresa al mercado sea rápida. ¿Porqué los proveedores internos no tienen la misma obligación que los externos?, simple y sencillamente porque no se ha sabido plantear en esta forma.

Es bueno analizar con cualquiera de nuestros empleados su hacer diario y preguntarle: Todo esto que haces, ¿para quién lo haces?, ¿quién lo compra? Estas preguntas dan una dimensión diferente al hacer: le confieren la finalidad de: "servir para". Cuando a alguien le preguntamos quien te compra tus productos en la empresa, se empiezan a cuestionar muchas acciones de ese hacer diario que a nadie benefician o que nadie compra.

Con este enfoque se vincula el hacer diario al servicio. 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 tendrá un grado óptimo de calidad en el servicio, 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.

La implantación del contrato cliente-proveedor internos encuentra problemas fuertes, porque supone cambiar el esquema de relación, basado en el poder, por un esquema basado en el servir. Y esto no es fácil lograrlo ya que supone romper feudos, cambiar el sentido de la autoridad.

Pasos necesarios para implantar el proceso cliente-proveedor interno

* El director general es responsable de todo; él es el inicio del proceso, tiene que vivirlo, contagiar masivamente a la organización en el espíritu de servicio al cliente externo e interno. Y como misión de cada uno de los individuos que componen la empresa.

- * El único capacitado para definir lo que es calidad en el servicio es el cliente.
- * Nos interesa la calidad en el servicio percibida.
- * Para satisfacer al cliente hay que conocer sus expectativas y retroalimentarnos de sus percepciones.
- * Todo en la empresa es producto.
- * La calidad en el servicio generada verticalmente permite a la empresa tener opción de participar en el mercado, pero sólo es el principio.
- * Los convenios cliente-proveedor que nacen de la cadena "vertical" son los convenios básicos. Los otros convenios (cadena horizontal) deben consignar con que convenio básico se relacionan.
- * El cliente está dispuesto a pagar el valor de la calidad en el servicio, siempre y cuando perciba y reciba valor agregado (Servicio).
- * La calidad en el servicio es personal.
- * Los contactos de un cliente con la empresa son muy numerosos.
- * En cada contacto con la empresa el cliente incrementa o disminuye su percepción de calidad en el servicio.
- * Todos en la empresa son parte del producto.
- * Todo se inicia con la Auditoría de Clientes Externos
- * Los clientes siempre quieren más y esto es lo que garantiza la permanencia del proceso óptimo de calidad en el servicio.
- * Todo mundo en la empresa tiene clientes y proveedores.
- * Los productos de los clientes internos tienen que venderse.

Si algo hay especialmente difícil es conseguir que todos los 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.

Partiendo del principio de que la estructura es la que sigue al mejor proceso y no al revés, ésta debe ser analizada en base a la Contribución individual a los procesos críticos. Los convenios cliente-proveedor definen la formación de una gama de Equipos de Trabajo Participativos no tradicionales (que incluyen a los proveedores): Funcionales, Interfuncionales, Procesales, Equipos para un Proyecto, encargos individuales, etc., según la naturaleza que las variables críticas determinan, todos trabajando incluso de forma simultánea, dando así forma a la estructura de una organización dirigida por procesos.

La evolución de la estructura en base a los procesos es el cambio indispensable en la transformación dentro de las organizaciones, de una cultura de poder a una cultura de servicio, en donde no exista ningún puesto que no apoye directa o indirectamente (haciéndoles la vida fácil...) a los puntos que tienen contacto directo con los clientes, porque una cosa que debe entenderse es que, para los clientes, las estructuras organizacionales y los colaboradores a los procesos pasan a segundo término, independientemente de su tamaño, su número, su verticalidad, su horizontalidad, su funcionalidad o su complejidad, éstas y éstos se concretan en una sola persona, la que le atiende... En esto se basan las teorías que aconsejan el dar facultades a la línea y en esto se termina de concretar el consejo de Sam Walton: asegurarse de saber lo que saben los que están en la trinchera...

2.5.2. Obtener el Proceso Actual

Se realiza una descripción gráfica de toda la secuencia de actividades del proceso, platicando con todas las personas de cada uno de los departamentos que intervienen en él; el flujo debe respetar la secuencia de actividades, los departamentos, los tiempos y los horarios en los que se realizan.

Para cada una de las actividades graficadas, se debe tener una descripción detallada, que debe incluir:

- ¿Qué procedimiento se sigue?
- ¿En cuánto tiempo se realiza?
- ¿La información y la papelería que se maneja?
- ¿Qué se mide y cómo?
- ¿Quién interviene?
- ¿Qué posibles desviaciones, alternativas y problemas se pueden presentar?

Se valida con los afectados (colaboradores del proceso) toda la información obtenida, comentando las relaciones cliente-proveedor tanto externas como internas.

- En base al objetivo del proyecto o del proceso (Variables Críticas) se diseñan los medidores; por ejemplo: si se trata de reducir el tiempo de todo un proceso, se medirá el tiempo que se tarda cada actividad en cada etapa del proceso; si se trata de reducir costos, se medirán los costos agregados a cada punto del proceso... etc.

- Se implantan estos medidores el tiempo necesario para tomar ("vivir") una fotografía fiel del proceso, validando cuantitativamente los datos obtenidos en el levantamiento "hablado" del proceso. En este paso el que mide debe ser ajeno al proceso, pues se espera que el proceso se realice normalmente sin interferencias extraordinarias a la labor diaria.

- Se identifican los costos de no calidad obvios (siempre en función del objetivo del proyecto o proceso), lo que nos va a permitir obtener los convenios cliente-proveedor básicos.

- Se enumeran las mejoras que en esta etapa de análisis ya se ven claras.

De la fidelidad del flujo y de la información que representa la fotografía del proceso con la realidad, depende el éxito del avance en el cambio; es partir de un punto fijo, determinado y bien definido: el Diferencial de Competitividad. Si esto no se tiene claro, es mejor no seguir, pues sería hacer perder el tiempo a todos los involucrados; peor aún, sería engañarlos al pretender venderles el cambio sin conocer realmente lo que se tiene que cambiar: sería insultar su trabajo y sus inteligencias al creer y querer hacerles creer que la mejora se da partiendo de chapuzas superficiales... Solamente una vez se puede engañar a la gente, a partir de la segunda, los engañados son otros...y más hubiera valido no haber empezado nada.

2.5.2.1. Mapeo de procesos.

El mapeo es una herramienta que permite visualizar y analizar la contribución, es decir, el valor agregado que genera cada departamento o función para que un proceso sea ejecutado.

Mapear es el análisis mediante el cual se realiza una descripción gráfica de toda la secuencia de las actividades que forman el proceso.

El mapeo requiere de una simbología; para hacer diagramas de flujo se pueden utilizar los siguientes símbolos:



Principio/Final.



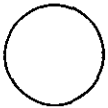
Dirección del flujo.



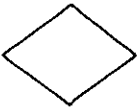
Operación: Indica una actividad.



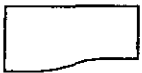
Transporte: Indica movimiento.



Inspección: Implica que el flujo del proceso se detiene temporalmente en ese punto para verificar la calidad. Se utiliza para establecer medidores en algunas funciones clave del proceso en donde se pretende medir el impacto del nuevo proceso.



Punto de decisión: Denota que en ese punto del proceso debe tomarse una decisión.



Documentos: Indica que en ese punto del proceso se generó información en papel.



Espera: Implica que una persona o un artículo debe de esperar en ese punto.



Inventario: Indica almacenamiento.



Conector: Para enlazar diversas partes del diagrama en procesos muy complejos.

La elaboración y análisis del mapa del proceso nos brinda las siguientes ventajas:

- Establece parámetros de cumplimiento claramente definidos.
- Fija objetivos concretos de mejora.
- Permite implantar medidores de desempeño.
- Identifica y mejora las relaciones cliente-proveedor.
- Permite conocer la aportación de cada persona al proceso.
- Identifica las posibles desviaciones y problemas del proceso.
- Permite establecer planes de contingencia.
- Determina los cuellos de botella del proceso y su capacidad.
- Permite definir e implantar el proceso adecuado.
- Permite que la gente discuta objetivamente con la misma información.

Todo mapa de proceso, una vez que se ha identificado a detalle, debe ser medido y cuantificado, ya que de lo contrario, el esfuerzo no serviría de nada.

2.5.2.2. Importancia y ventajas del mapeo.

La forma más sencilla de identificar el mapa de un proceso, consiste en realizar una serie de entrevistas con aquellas personas que operan las áreas donde el dueño del proceso previamente dijo que se encontraba el proceso, en el inciso de determinación de los límites de cada proceso. Tanto el líder que haya sido asignado al proyecto, como los analistas que se encuentren laborando con él, son los responsables de comenzar a hacer las entrevistas para que se vaya formando el mapa. Poco más adelante, en el apartado de recopilación de datos, se explica la información que se buscará en cada entrevista.

Será necesario hacer una primera ronda de entrevistas en donde se obtendrá una primera impresión del proceso actual. Posteriormente, serán planeadas nuevas rondas de entrevistas, cuantas veces sea necesario, para afinar y detallar el mapa del proceso actual.

Es importante que al mapear se tenga en consideración lo siguiente:

- Identificar actividades que agregan valor al producto final del proceso, así como aquéllos que sólo generan gastos (no valor agregado).
- Tiempos naturales de cada actividad (tiempo que tarda por sus características naturales en realizarse una actividad)
- Tiempos de flujo entre actividades (tiempo muerto que transcurre a partir de que terminó una actividad hasta que comienza la siguiente).
- Identificar los indicadores clave de desempeño para el proceso.
- La primera representación gráfica mostrará todo aquello que aporte:
 - Costo.
 - Calidad.

- Servicio en cuanto a tiempo de entrega.
- Desempeño global del negocio.
- Identificar las relaciones cliente-proveedor, ya sea entre personas o departamentos.
- Identificar los insumos necesarios para el cumplimiento de ciertas actividades.

Además:

- El mapeo del proceso deberá hacerse con personal que esté ligado directamente con el mismo.
- El mapeo del proceso deberá obtenerse rápidamente.
- Nunca se deben hacer mapas genéricos, éste debe ser un ejercicio creativo y no restringido, capaz de mostrar todos los puntos que la empresa considere perspectivas alternas y sus implicaciones.

El mapeo tiene varias ventajas muy claras, entre las cuales, las más importantes son:

- Proporciona los datos básicos a partir de los cuales puede tener lugar el rediseño de procesos.
- Proporciona una estructura fácil de seguir dentro y entre los procesos, que es independiente de la estructura organizativa y de los límites funcionales.
- Representa los procesos en las unidades intelectualmente manejables.
- Utiliza una sintaxis de las actividades dentro de los procesos, las aportaciones y los rendimientos, valor agregado y valor no agregado, recursos y costos, según sea lo apropiado.

2.4.2.3. Recopilación de Datos.

La recopilación de datos es hecha por el equipo del proyecto, entrevistando a la administración y personal relacionado con el proceso que se está revisando, y mediante la observación y medición. Los siguientes son los datos que requiere cada actividad dentro de cada proceso particular y cada subproceso:

- Tiempo de valor agregado: es decir, captura y procesamiento de información sobre un proyecto basado en información o por ejemplo, tiempo real de conversión de materia prima en un proyecto basado en materiales.
- Tiempo de valor no agregado: El tiempo involucrado en transportar, almacenar, duplicar, verificar, controlar, espera, retención, etc.; es decir, todas aquellas actividades que no agreguen valor al producto.
- Tiempo de espera: es decir, tiempo de valor agregado más tiempo de valor no agregado.
- Volumen procesado: es decir, el número de artículos, partidas, o cualquier unidad de medida relevante, por unidad de tiempo.
- Niveles de defectos: es decir, la cantidad de errores de primera vez por unidad de volumen.
- Volumen y frecuencia de diferentes variantes de producto y tiempo implicado en cambiar el proceso de una variante a otra.
- Cantidad de personas involucradas en el proceso, junto con un estimado del tiempo que dedicaron a cada actividad.
- Costos del proceso: es decir, material, mano de obra y gastos generales, por unidad de volumen.

Por lo anterior, sacamos como conclusión, que para que el rediseño de estos procesos sea exitoso, el enfoque principal para el análisis deberá ser la cadena de valor agregado, y no las actividades funcionales dentro de la misma. Deberá pensarse muy cuidadosamente la forma de cómo el proceso comienza y termina, y deberá verificarse que la descripción sea completa.

Los datos que se requieren para realizar con éxito un proyecto de reingeniería de procesos deben ser extremadamente detallados, e implican evaluaciones y mediciones de lo siguiente:

- El tiempo que se tarde cada actividad y el total del proyecto.
- Cantidad de unidades procesadas, en el caso de producción, compras, ventas, entre otras, o bien, cantidad de información o datos manejados.
- Cantidad de personas involucradas.
- Los costos incurridos, de calidad y no calidad, entre otros."

Una vez mapeados y analizados todos los procesos particulares y los subprocesos, es necesario que toda la información recopilada se vaya organizando, se vaya revisando y se vaya midiendo, en base a una metodología de análisis de información que permita que esta sea utilizada para el rediseño en base al valor, el tiempo, el costo, el servicio y la calidad.

La presentación del mapa del proceso actual, después, debe estar documentada por un plan administrador en donde se presenten los compromisos a los que se vayan llegando y sea la manera de darle seguimiento al desarrollo del proyecto, la forma y la aplicación de este plan.

2.5.3 Diseño e Implantación de Medidores.

Los medidores son una herramienta muy práctica que nos permite conocer a detalle cómo se comporta cada una de las actividades de un proceso, e inclusive una parte del mismo. En base a los medidores, podemos detectar toda clase de problemas y/o ventajas que tiene el proceso.

Estos medidores, son una serie de formatos que detallan paso a paso una actividad o parte de un proceso, y mediante los cuales podemos contar el tiempo que existe entre cada uno de ellos. En estos formatos no se debe perder la característica del detalle, es decir, se debe especificar hasta la actividad más pequeña, aunque esta parezca insignificante, de esto dependerá que no perdamos la pista de ninguna parte que sea oportunidad de rediseño.

Las oportunidades de rediseño son aquellas banderas que se levantan al medir un proceso y que indican qué se deben redefinir o rediseñar. Hay que recordar lo que se menciona en el inciso anterior, mapeo de los procesos, referente a los datos necesarios para evaluar y medir (tiempo, costo, calidad, no calidad, valor agregado, valor no agregado, servicio, no servicio, entre otros).

Es aquí, con este sistema de medición y evaluación, donde podemos detectar dos tipos de tiempos en las actividades:

- Tiempo Natural o el que se tarda una actividad en llevarse al cabo por su naturaleza y complejidad mismas.
- Tiempo de Flujo, que es el tiempo que transcurre entre el término de una actividad y el principio de la otra.

También es posible que en un medidor se establezcan diferentes conceptos, según sea la necesidad de cada analista, como por ejemplo, número de unidades compradas y número de unidades recibidas, número esperado de visitantes a un lugar y número real de asistentes.

La instalación de los medidores dentro de las distintas partes del proceso, es responsabilidad del equipo de reingeniería. El llenado de los formatos con los datos necesarios es responsabilidad de los operadores de cada parte del proceso. Es recomendable tratar de que los medidores sean automáticos, es decir, que su obtención sea a través de un medio electrónico o computarizado.

En cuanto al análisis de los medidores, es responsabilidad del equipo de reingeniería. Esta actividad, por primera vez, deberá realizarse entre 15 días o un mes después de haberlos instalado, con el objeto de contar con los datos suficientes para obtener resultados objetivos y que ayuden a tomar decisiones. Posteriormente, los medidores se continuarán llevando sin cesar en ningún momento, estableciendo esto como una política de trabajo.

Los medidores deben ser publicados, es decir, deben estar a la vista de todas aquellas personas que tienen a su cargo actividades del proceso y que pertenecen a un área organizacional o departamento en específico. Se tienen que sacar gráficas que vayan mostrando los resultados que los medidores han arrojando de forma periódica. Cada semana es bueno.

Así pues, estos medidores, deberán estar representados en las cascadas o flujos de compromisos, los cuales se especifican en el inciso siguiente, en donde se especifique para qué fuera instalado un medidor, con qué objeto y quién es la persona responsable de llevarlo. Estos flujos deberán ser evaluados por su cumplimiento intrínseco y por su cumplimiento en cuanto a llevar y llenar los medidores se refiere. Además, es importante que los medidores queden gráficamente representados en el mapa del proceso actual, con el objeto de conocer qué parte del mismo es la que se está midiendo.

Este mismo sistema de medición, deberá ser aplicado al momento de implantar un proceso ya rediseñado, con el objeto de hacer comparaciones y obtener las mejoras logradas.

Cuando un proceso no es medido, quienes lo operan, únicamente se ocupan de hacer su trabajo; sin embargo, cuando es medido se preocupan por mejorarlo.

2.5.4. Seguimiento del proyecto (Cascada de compromisos)

La cascada es un flujo que documenta los compromisos a que se llegan en la presentación del proceso actual y en las eventuales juntas de trabajo que de ella se generan. Es la herramienta de seguimiento para garantizar el cumplimiento de los objetivos del Proyecto (que generalmente son el rediseño de los Procesos o creación de los mismos). En ella se incluyen las respuestas a preguntas como:

- . ¿Por qué del proyecto?
- . ¿Quiénes lo van a hacer?
- . ¿Cómo lo van a hacer?
- . ¿Cuándo lo van a hacer?
- . ¿Qué pasa si no lo hacen?

Los elementos que una cascada de compromisos debe contener se pueden distinguir en la siguiente figura:

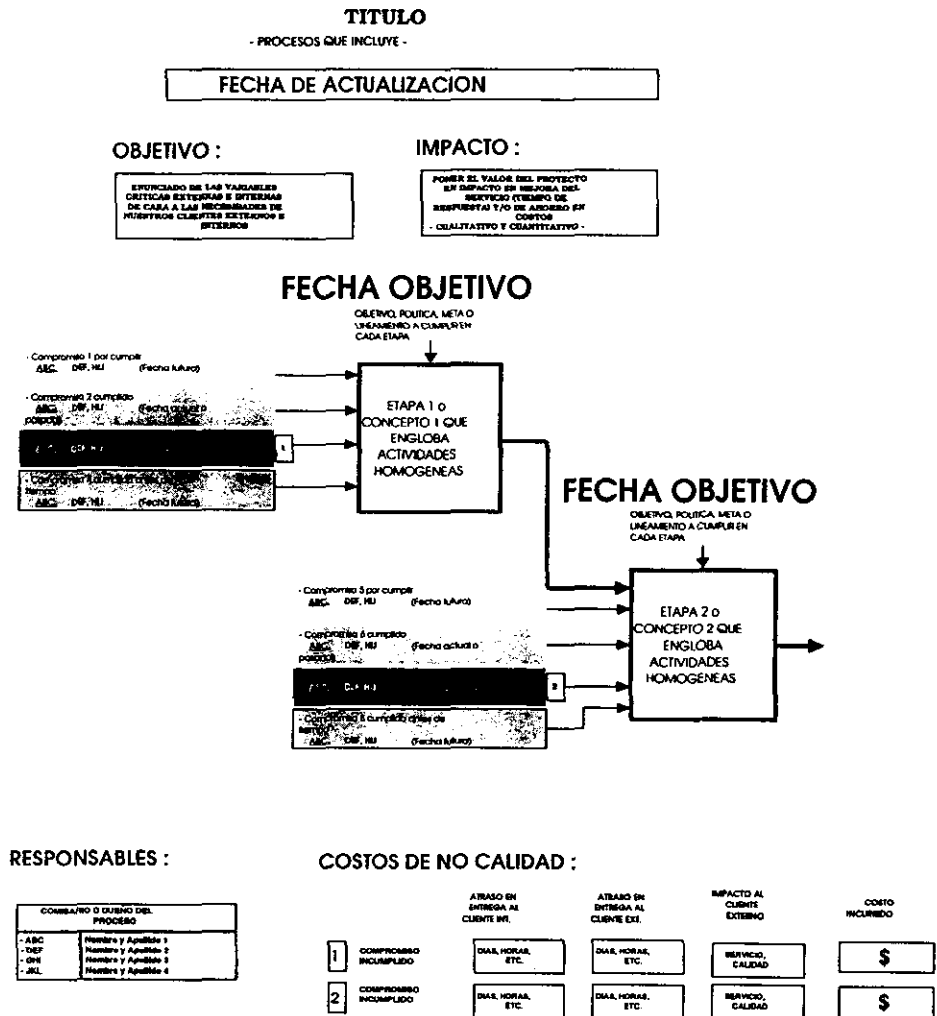


Figura 2.3. Cascada de Compromisos Modelo

- El título es el nombre del proceso o conjunto de procesos que están involucrados en el proyecto, especificando cada uno de ellos.
- La fecha de actualización indica la última revisión (calificación al cumplimiento de los compromisos) que se haya hecho.

- El objetivo es el enunciado de las variables críticas externas e internas pertinentes de cara a la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes externos e internos.
- El impacto, es la descripción cuantitativa y cualitativa de lo que "vale" alcanzar el objetivo, en términos de servicio, costo, competitividad y rentabilidad (en ese orden).
- Los responsables, son las iniciales, nombres y apellidos de las personas comprometidas en alcanzar algún objetivo parcial de una etapa del proceso total.
- Los costos de no calidad, son los costos asociados de no cumplimiento a algún compromiso, en términos de servicio (tiempo, imagen, costo, etc.) al cliente interno y externo.
- Las etapas o conceptos que engloban actividades homogéneas, conforman cronológicamente, o en otro orden (dependiendo de la naturaleza del proyecto), el o los procesos involucrados en el proyecto.
- En cada etapa se tiene una fecha objetivo de cumplimiento de los compromisos involucrados, un objetivo, política o lineamiento a seguir y la descripción de cada compromiso.
- Cada compromiso se compone por el enunciado breve de la actividad o conjunto de actividades a realizar, las iniciales de los que tienen que realizarlo y la fecha comprometida, subrayando el o los responsables directos del cumplimiento, en caso de tratarse de varias personas que conformen un equipo de trabajo.

En reuniones periódicas (cuya frecuencia depende de la naturaleza de los procesos que conforman el proyecto), se presenta a las mismas personas a las que se les hizo la presentación de la "fotografía" el avance del proyecto, concretado en la cascada calificada según el siguiente criterio:

- Compromiso en blanco: Pendiente o permanente.
- Compromiso en gris: Cumplido en fecha.
- Compromiso en gris con recuadro negro: cumplido antes de fecha (supera expectativa).
- Compromiso en negro: No cumplido en fecha o en calidad requerida.

En las reuniones de seguimiento, en donde se presenta la cascada calificada, se trata de dar hechos respecto al incumplimiento de los compromisos y del impacto que provoca. Aquí, el hecho de ser "exhibido" ante todos los involucrados en el proceso, es más que suficiente para despertar el interés en no "incurrir en cuadros negros".

Cuando se ha llegado a un "cuadro negro" y se pospone la fecha de cumplimiento, se debe dejar la fecha original en el compromiso en cuestión, e inmediatamente después, especificar la nueva fecha; así no se pierde el registro de la antigüedad del incumplimiento y obviamente, los costos de no calidad, se siguen acumulando.

De esta manera en la cascada de compromisos son materializados los Procedimientos de Avance, pues se:

- **Precisa:** al indicar exactamente lo que se espera de la gente con el impacto, los objetivos y las políticas. Las Variables Críticas.
- **Enseña:** al mostrar a la gente su trabajo como parte de un proceso para satisfacer un objetivo de cara a las necesidades de los clientes externos e internos.
- **Mide:** al comparar de forma gráfica cada compromiso y su fecha de realización, con los objetivos parciales y finales, en términos de calidad y oportunidad.
- **Premia y Castiga:** al ser presentada la cascada calificada al equipo de trabajo, distinguiéndose quien hizo su trabajo del que no, y asociando el costo de no calidad a los cuadros negros.

2.5.5. Determinar Costos de no calidad.

Pero para que verdaderamente pueda palpase el impacto por el incumplimiento de los compromisos, recurrimos a los costos de no calidad, cuyo objetivo es dar a conocer en términos monetarios cuánto le están costando a la empresa la falta de involucramiento de algunos cuántos y los problemas y errores que esto conlleva y que se han arrastrado durante mucho tiempo. A continuación se muestra un ejemplo en la siguiente figura:

Figura 2.4. Costos de no calidad

	Atraso entrega a cliente interno	Atraso entrega a cliente externo	Servicio al cliente	Costo \$
Retraso en el desarrollo del producto A y B.	10 días	15 días	Distribución fuera de tiempo	8,000.00
Retraso en material de publicidad y promoción del nuevo producto.	10 días	13 días	Riesgo de que la competencia salga antes	2,400.00

Cuando alguna de las personas involucradas deja de cumplir alguno de sus compromisos, ocasionará que al proceso se le agregue un valor que sólo representa un gasto y no un valor agregado para el producto final, además, de que puede retrasar los compromisos subsecuentes de otros participantes así como al proyecto en general.

Es entonces, con este tipo de costos, que podemos evaluar el cumplimiento de los 4 objetivos fundamentales de la cascada de compromisos.

En esta etapa es muy fácil, por detenerse en algunos detalles del plan, el olvidarse del objetivo general del proyecto. No hay que perder de vista la imagen global, hay que cerciorarse de que todo el equipo de reingeniería, así como los integrantes de cada proceso, entiendan completamente el plan y el trabajo que necesitará realizarse en ambos lados.

Es muy importante el estar conscientes de los riesgos aparentes, que, durante esta etapa se pueden presentar, como, resistencia al cambio, oposición de la gente para proporcionar información, renuencia hacia el cambio de la forma de trabajo, entre otros. También es muy importante que se entiendan perfectamente las actividades y responsabilidades que cada participante tendrá.

2.5.6. Evaluación de los Convenios Cliente-Proveedor.

Las contribuciones individuales al proceso vistas en forma de Cascada de Compromisos, identifican los puntos de convenio cliente-proveedor, que sustituyen los manuales de

procedimientos convencionales y se convierten en convenios vivos en constante revisión, teniendo las adecuaciones de la magnitud y frecuencia que dicta el mercado.

En los convenios cliente-proveedor se hacen explícitos los compromisos (cascadas de compromisos) para lograr un objetivo determinado, incluso deben firmarse por los involucrados y se controlan y evidencian a través de los medidores establecidos al nuevo proceso operativo.

Los medidores en la fase de implantación, son controlados estadísticamente, al igual que en la fase de obtener el proceso actual, comparando la gestión actual con una base de gestión histórica determina el avance de mejora y la diferencia entre la gestión actual y el objetivo, define el costo de no calidad, indicadores de satisfacción que ayudan a identificar las acciones y actitudes que contribuyen o no al proceso.

El resumen estadístico de los medidores debe ser publicado de manera muy gráfica en el área de trabajo de las personas involucradas, para que vean el desarrollo de su contribución al proceso en su etapa de Implantación.

Así, las peticiones internas entre clientes y proveedores deben ser soportadas estadísticamente, con medidores, no anecdóticamente.

Los convenios cliente-proveedor definen la forma de equipo de trabajo participativo: Funciones, interfuncionales, grupos de proyecto o encargos individuales, según el objetivo del proyecto.

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

2.5.7. Análisis y Diseño del nuevo Proceso.

Para rediseñar un proceso es necesario utilizar el sentido común, la creatividad y la imaginación, al momento de revisar la información recolectada en fases anteriores de iniciativa y síntesis. Es recomendable, e inclusive, así se usa en la mayoría de las organizaciones que aplican reingeniería, que las personas que diseñan el nuevo proceso, sean las mismas que comenzaron el proyecto y que participaron en la selección y el análisis de los procesos. Es importante que durante el diseño del nuevo proceso, los miembros del equipo de reingeniería del proyecto, incluyan en él a personas que se interesen en el proceso y que sean responsables de actividades clave dentro del mismo, además de los gerentes y directores clave con responsabilidades operativas en el proceso, proveedores de importantes cambios de recursos, como por ejemplo, de tecnología de información y comunicaciones, de recursos humanos, funciones financieras, así como las relaciones cliente-proveedor del proceso.

El objetivo aquí será la implantación de diseños de nuevos procesos, así como de nuevas estructuras organizacionales y sistemas diseñados para reforzar y soportar nuevas formas de trabajar.

El rediseño de procesos se divide en tres etapas que son las siguientes: Lluvia de ideas, evaluación de la factibilidad, el riesgo y los beneficios, y por último, el rediseño.

2.5.7.1. Lluvia de Ideas.

Diseñar algo innovador, es mejor si se acompaña de una serie de grupos de trabajo, y la tormenta de ideas es una forma de diseñar procesos con creatividad. Para la tormenta de ideas, es necesario que todos los miembros del grupo participen tomando en consideración cuál es el papel que cada uno de ellos juega dentro de la organización y dentro del proyecto, el cual estará plasmado gráficamente en el flujo o cascada de compromisos.

Un énfasis especial debe hacerse en la creatividad y en la generación de ideas. El objetivo de las sesiones de tormenta de ideas, es el desarrollo de la creatividad, aunque para el rediseño de procesos, debe tomarse como una entrada hacia la visión del proceso, y el benchmark del mismo que se haya realizado previamente.

Las ideas generadas son resultado de la experiencia de cada uno de los participantes del proyecto a lo largo de su desarrollo. Para el rediseño es una herramienta muy importante ya que permite que se encuentren las mejores soluciones y alternativas para alcanzar las ventajas competitivas de cada proceso. Cuando una sola persona pretende realizar un rediseño sin tomar en cuenta las ideas del resto de los involucrados, puede caer en el error de no tomar en consideración detalles pequeños pero muy importantes que él no detectó pero que otro pudo hacerlo.

2.5.7.2. Evaluación de la Viabilidad, el Riesgo y los Beneficios.

A medida que se inicia la actividad de diseño las mentes de los participantes en el equipo deben estar llenas de información. Los participantes deben estar bien informados sobre la visión de alto nivel del proceso, incluyendo los objetivos y atributos respecto a desempeño y deben estar conscientes de las oportunidades y restricciones presentadas por los probables habilitadores del proceso meta, tanto en los aspectos tecnológicos como humanos y organizacionales. Por lo menos deberán estar familiarizados con los amplios parámetros de desempeño del proceso vigente.

El análisis del proceso actual deberá ser lo más detallado posible para no perder ningún detalle, herramienta o actividad siempre y cuando no se emplee mucho tiempo en esta actividad. Con esto, los beneficios que se lograrán al rediseñarlo serán mejores ya que el analista y el equipo en general tendrán mejor conocimiento de la operación del proceso.

Por lo general las sesiones de tormenta de ideas producen alternativas u opciones de diseño, mismas que deben someterse a análisis de viabilidad con el fin de evaluar sus beneficios relativos, costos, riesgos y períodos. El nuevo diseño y el estado actual deben compararse en términos de estructura, tecnología y organización, con el fin de entender perfectamente las implicaciones de cada alternativa. Los resultados de estos análisis dan la base para seleccionar el diseño óptimo.

2.5.7.3. Rediseño.

Un proceso rediseñado es muy distinto a un proceso tradicional. Durante 200 años las compañías han aceptado los inconvenientes, las ineficiencias y los costos que traen los procesos complejos, a fin de cosechar los beneficios de las tareas simples.

En la reingeniería, se detiene el modelo industrial y se dice que para hacer frente a las demandas contemporáneas de calidad, servicio, flexibilidad y bajo costo, los procesos deben ser sencillos. La necesidad de sencillez produce consecuencias enormes en cuanto a la manera de diseñar los procesos y de darles forma a las organizaciones.

La característica más común y básica de los procesos rediseñados es que desaparecen las actividades repetitivas. Es decir, muchos oficios o tareas que antes eran distintos se integran y comprimen en uno solo. Esta característica se puede observar en IBM Credit, donde varios oficios especializados como el de investigador de crédito o fijador de precios se combinaron en una sola posición, reestructurador de negociaciones. Se encontró una transformación análoga en una compañía electrónica que había rediseñado su proceso de despacho de pedidos. Anteriormente, especialistas situados en organizaciones separadas ejecutaban los cinco pasos intermedios entre la venta y la instalación del equipo de la empresa. Como este proceso implicaba tantos pases laterales, eran inevitables los errores y mal entendidos, tanto más cuanto que ningún individuo o grupo tenía por sí solo la responsabilidad ni el conocimiento del proceso total. Cuando telefoneaban los clientes con sus problemas nadie los podía atender.

Al rediseñar este proceso, la compañía consolidó la responsabilidad de los distintos pasos y se la asignó a una sola persona, el representante de Servicio a Clientes. Esta persona ejecuta ahora todo el proceso y sirve también como único punto de contacto para el cliente.

No siempre es posible comprimir todos los pasos de un proceso en uno solo ejecutado por una sola persona. En otros casos, puede no resultar práctico enseñarle a una sola persona todas las destrezas que necesitaría para ejecutar la totalidad del proceso.

Bell Atlantic, por ejemplo, encontró que sería demasiado pedirle a una sola persona que manejara todas las tareas que implica la instalación de circuitos digitalizados de alta velocidad para clientes. Pero, al mismo tiempo, quería acabar con los problemas que inevitablemente se presentaban cuando el pedido se pasaba de una persona a otra a través de las líneas departamentales. Para evitar los pases laterales, organizó a un grupo de personas que entre ellas reúnen todas las destrezas necesarias para atender a una solicitud de instalación. Los miembros de este equipo, que antes trabajaban en distintos departamentos y en diferentes localidades geográficas, fueron reunidos en una sola unidad y se les asignó la responsabilidad total de la instalación del equipo. Si bien los pases laterales de información entre los miembros del equipo pueden todavía crear algunos errores y demoras, son insignificantes en comparación con los problemas que causaban los pases laterales a través de las líneas organizacionales. Tal vez lo más importante es que hoy todos saben quién tiene la responsabilidad de que una solicitud se atienda rápidamente y con precisión.

También, al rediseñar un proceso, es importante reducir las verificaciones y los controles. La clase de trabajo que no agrega valor y que se minimiza en los procesos rediseñados es el de verificación y control, o para decirlo con más precisión, los procesos rediseñados hacen uso de controles solamente hasta donde se justifican económicamente.

En pocas palabras, lo que buscamos al rediseñar un proceso es la obtención de el Flujo Operativo, es decir, aquel diagrama que servirá para la implantación del nuevo proceso. A este flujo operativo, una vez que esté mapeado, hay que instalarle, de igual forma que el flujo del proceso antes de su rediseño, los medidores, áreas o nombres de usuarios, tiempos, horarios de trabajo. En base a este flujo operativo, se podrá también dar capacitación sobre el nuevo proceso a todos los usuarios operativos del mismo.

2.5.7.4. Migración a un Nuevo Proceso.

Una vez que se ha diseñado el nuevo proceso, la organización se enfrenta al considerable reto de migrar del entorno del proceso actual, que comenzó con las cascadas de compromisos y el flujo operativo del nuevo proceso, hacia un diseño radicalmente nuevo. Una puesta en servicio total puede ser difícil o imposible. Si el nuevo proceso implica clientes, ingresos, o empleados valiosos, o si el cambio del proceso va a ser altamente visible interno o externamente, (¿y para qué procesos importantes no son verdaderas estas condiciones?) es probable que la compañía no quiera arriesgarse a una transición brusca o que el equipo de reingeniería así lo decida. Las alternativas para una puesta en servicio total pueden ser una introducción en etapas, crear un programa piloto o crear una unidad de negocios completamente nueva.

Un programa piloto es a escala más pequeña pero totalmente operativa, la implantación de un nuevo proceso es una unidad relativamente pequeña de la organización, basado en una geografía en particular, producto o conjunto de clientes. Aunque los programas pilotos con frecuencia se les ve como el medio de prueba de un nuevo proceso u otro tipo de intervención, la meta debería ser la de lograr el éxito, y no la de hacer la prueba tan sólo en forma objetiva. Por consiguiente, la unidad seleccionada deberá ser la más capaz de lograr el cambio con éxito.

Un enfoque de la migración es comenzar con un programa piloto y seguir con una introducción en etapas. Por ejemplo, una compañía podría instrumentar nuevas capacidades y habilidades del sistema a medida que fueran estando disponibles. Un enfoque en etapas puede ser el más factible económicamente, ya que las compañías pueden derivar algún beneficio financiero del cambio de proceso más pronto de lo que sería posible de algún otro modo, sin embargo esto no es necesariamente menos desgarrador que una puesta en servicio total. En realidad, el sentido de cambio constante e inestabilidad puede ser difícil de manejar para algunos empleados.

Si las restricciones dentro del entorno existente son demasiado grandes, tal vez sea deseable crear una nueva organización para el nuevo proceso. Esta organización puede funcionar en forma paralela a la existente y ser el lugar para productos, canales o clientes específicos. Un ejemplo notable de la innovación de procesos en la industria bancaria implicó el establecimiento de una nueva organización. El Midland Bank en el Reino Unido estableció una organización denominada First Direct para dar servicio a clientes minoristas sin sucursales normales u otros medios parecidos. El nuevo banco utiliza procesos innovadores para el servicio a clientes basados en el teléfono y los cajeros automáticos. También hace uso extenso de las tecnologías de la información para identificar patrones de comportamiento de los clientes que puedan reflejar un riesgo crediticio. Debido a que sus procesos no implican el uso de bienes raíces costosos, First Direct puede ofrecer servicio las 24 horas del día y tasas de interés más altas que compiten con la organización bancaria más tradicional de Midland Bank, así como con otros bancos en el Reino Unido.

Una vez que se ha elegido la mejor alternativa para la puesta en servicio total o en etapas del nuevo proceso, es necesario dar continuidad a la Cascada de Compromisos que se ha venido llevando durante el rediseño, en donde se defina perfectamente cuáles son las partes de dicha alternativa y cuál es el papel de cada involucrado, con el fin de dar seguimiento a la implantación.

2.5.7.5. Importancia de la cascada de compromisos como herramienta para el éxito

Como se mencionó anteriormente, la cascada de compromisos puede y debe ser utilizada como la manera más efectiva para lograr implantar de la mejor forma posible y sin pérdidas de tiempo el nuevo proceso.

Ahora más que nunca, se necesita que todos los involucrados en el proyecto cumplan en tiempo y con eficiencia sus compromisos ya que a estas alturas del proyecto, por el tiempo que se ha invertido al mismo, los costos de no calidad seguramente se han acumulado.

El Líder del Proyecto, los Analistas responsables y el Dueño del Proceso, deben estar en continua comunicación para evitar que algo salga mal o se retrase, y si esto llegase a suceder corregirlo inmediatamente; así como también para la prevención de alguna contingencia.

Como en casi todo proyecto, la gente que se encarga del desarrollo de la tecnología de información (sistemas), y de las comunicaciones electrónicas en la organización, también deberá estar consciente de que su participación es vital y que un retraso en su trabajo sería muy perjudicial tanto para el alcance del objetivo del proyecto como para la misma organización.

Además, en la cascada de compromisos debe especificarse quién es el responsable de llevar los medidores de cada parte del nuevo proceso operativo.

2.6 Garantías de Servicio.

Las cinco condiciones para una buena garantía son:

- 1) que sea incondicional,
- 2) fácil de entender y comunicar,
- 3) significativa,
- 4) fácil de invocar y sin molestias, y
- 5) fácil y rápida de cobrar.

Los gastos por garantías son inversamente proporcionales al buen desempeño de mis procesos y mis actitudes.

Al ser identificado claramente el diferencial de competitividad, se debe de tener la certeza de aniquilarlo y eso solo se logra si se tiene desde el principio un compromiso de satisfacción con los clientes; este compromiso se concreta con las **garantías**, que son un turbo en las organizaciones, que aceleran del cambio. El objetivo que debe de tener cada proyecto o proceso de cambio en las áreas de apoyo debe estar siempre ligado al ofrecimiento de garantías, que es la respuesta al cuestionamiento de lo que estamos dispuestos a pagar para atraer a nuevos clientes o para retener a un cliente maltratado... Las garantías son las armas más reales de competencia; incluso más que sólo desaparecer el diferencial de competitividad, su existencia cobra verdadero sentido al convertirlo en un "Diferencial positivo de competitividad".

Estas garantías se deben publicar para que toda la organización sepa los parámetros de medición y lo que se puede o no esperar de la gente; asimismo, la remuneración debe ser afectada, positiva o

negativamente, según estos parámetros y los efectos de su gestión (costos de no calidad y trabajos extraordinarios). Debe quedar muy claro que el objetivo implícito al ofrecer una garantía es nunca tener la necesidad de pagarla.

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, que se conocen mejor con el nombre de Convenios Cliente-Proveedor.

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

- ¿Cuáles son los costos a los que hacemos recurrir al cliente en caso de que fallemos?
- ¿Qué tan confiable es el proceso para soportar una garantía?
- ¿Cuáles son los principales obstáculos en la implantación de la garantía?
- ¿Cuál es el enunciado concreto de la garantía?
- ¿Cuáles son las condiciones que el cliente deberá respetar?
- ¿Cuáles son los riesgos del cumplimiento de la garantía?
- ¿Qué tan fácil o difícil es para la competencia copiar la garantía?
- ¿Se publicitará o será una garantía implícita?
- ¿Qué beneficios estimados ofrece esta garantía?
- ¿Cuál puede ser el costo total de la garantía con los niveles actuales de servicio?
- ¿Cuáles son los costos de la garantía proyectados?
- ¿Cómo va a operar el proceso de invocación de la garantía cuando ésta se presente?
- ¿De dónde van a salir los fondos para cubrirlas?
- ¿Cómo va a operar contablemente la garantía?
- ¿Qué proveedores externos e internos afectan de forma importante la entrega del servicio que se está garantizando?
- ¿Qué proveedores necesitan mejorar?
- ¿Son adecuados los medidores?
- ¿Qué sistema de reporte se necesita para mantenerlos al tanto del desempeño de la garantía?
- ¿Quién necesitará retroalimentación sobre los focos rojos del proceso?
- ¿Cuál es el riesgo de no cumplir la garantía?

Responder a cada una de ellas y las que surjan, según la naturaleza de cada garantía, es la labor de "música de fondo" que hay que hacer durante el diseño del proceso, para lo que resulta muy útil, como herramienta de seguimiento, el manejo de la **cascada de compromisos**. Con ella se materializan los procedimientos de avance.

CAPITULO 3: ANÁLISIS Y REDISEÑO DEL PROCESO DE CREDITO

3.1 Descripción del concepto de Multicrédito.

Primero debemos aclarar que Multicrédito por sí mismo no es un producto de crédito, en su lugar debemos hablar de un esquema de operación que engloba a los diversos productos de crédito por medio del otorgamiento al cliente de un crédito en cuenta corriente. El cliente podrá disponer, al amparo de esta línea de crédito, en múltiples ocasiones y para diferentes destinos :

- La adquisición de productos no financieros (ABCD) que se ofrecen (Electrónicos, Línea Blanca, Automóviles, Computadoras, Equipo de Oficina, etc.)
- La adquisición de bienes inmuebles : Casas, Departamentos, Oficinas, Locales Comerciales, Bodegas, etc.
- La contratación de servicios financieros del grupo : Tarjeta de Crédito, Seguros, Fianzas, etc.
- La contratación de servicios no financieros afiliados al esquema : Viajes, Servicios Médicos, etc.
- Efectivo (sin un fin específico).

Por lo tanto, se mantienen las campañas de promoción específicas para los productos actualmente existentes y no se debe entender que Multicrédito sustituya o compita con ellos, ya que este nuevo esquema de operación será un valor agregado simplificando los procesos de operación y venta de estos productos.

3.2 Objetivos específicos del programa.

Con el lanzamiento de este concepto se pretende :

- Reducir el riesgo de crédito en un mercado masivo al integrar las responsabilidades de crédito del cliente bajo un mismo instrumento y calcular la capacidad de pago global.
- Apoyar el trabajo de las unidades de negocio al permitir la atención al cliente por ejecutivos de los diferentes segmentos, tanto para la autorización como para la disposición del crédito.
- Estandarizar el proceso de autorización del crédito al consumo.
- Reducir el costo de originación.
- Reducir el costo de operación de las múltiples disposiciones.
- Explotar la cartera actual de clientes por la preautorización de Multicréditos. Apoyar la retención de los clientes rentables.
- Reducir el costo de las campañas promocionales, incrementando el porcentaje de respuesta.
- Reforzar la relación con los proveedores actuales de productos no financieros.

3.3 Auditoría de Clientes.

Por sus características Multicrédito está dirigido a atender las necesidades tanto de personas físicas, personas físicas con actividad empresarial y personas morales. Por lo tanto está enfocado a los siguientes segmentos de banca :

- Banca Comercial.
- Banca de Negocios y Empresarios.
- Banca Patrimonial.

Para la autorización del Multicrédito y a fin de otorgar condiciones diferenciales en montos, tasas de interés, plazos y enganches, lo hemos dividido en :

- *Multicrédito (sin garantía real hipotecaria) :*
 - Personas Físicas
 - Negocios:
 - Persona Física con Actividad Empresarial
 - Persona Moral
- *Multicrédito (con garantía real hipotecaria) :*
 - Por el momento sólo aplicará para Negocios.

Nota: Para personas físicas se está estudiando (tamaño del mercado y conveniencia), el ofrecer también un Multicrédito en el cual el cliente nos proporcione una garantía hipotecaria, para darle mejores condiciones en su crédito.

A la autorización del Multicrédito, se le otorga al cliente una tarjeta de crédito (personal en el caso de personas físicas y empresarial en el caso de negocios).

A continuación en el cuadro 3.1 se muestran los resultados de las encuestas que se realizaron entre algunos clientes tanto actuales como potenciales en la zona del noreste y occidente del país, se tomó esta muestra ya que estas dos zonas tuvieron una gran participación en la colocación de bitabonos y credibanco.

Cuadro 3.1: Auditoría de Clientes Externos.

Preguntas	Noreste	Occidente	Total	%
1.- Tiene crédito con el Banco:				
Si	108	136	244	43.03
No	150	173	323	56.97
2.- ¿Qué prefiere?:				
Pago menor con riesgo a aumento con crisis?	30	47	77	13.58
Pago igual cada periodo inclusive con crisis?	228	262	490	86.42
3.- Cuando compra a crédito ¿a quién se lo pide?				
No contesto	42	46	88	15.52
Al Banco	66	86	152	26.81
Tiendas Departamentales o Mueblerías	115	130	245	43.21
No les interesa	36	46	82	14.46
4.- ¿Compraría productos de consumo en el Banco?				
Si	159	165	324	57.14
No	99	144	243	42.86
5.- ¿Por qué?				
Compra de contado	42	30	72	10.49
Tasa fija /pagos fijos	38	72	110	16.03
Por comodidad	58	92	150	21.86
Buen servicio	19	20	39	5.68
Variedad de artículos	14	16	30	4.37
Intereses altos	18	86	104	15.16
Es barato	9	18	27	3.93
No veo el producto	13	8	21	3.06
Es muy caro	36	36	72	10.49
Tardanza en la entrega	3	10	13	1.89
Hay mejores opciones	11	37	48	7.04
6.- ¿Qué productos prefiere pagar a crédito?				
Compra de contado	44	61	105	15.39
Automóviles	38	83	121	17.74
Viajes	9	23	32	4.70
Línea blanca	57	78	135	19.80
Electrónicos	83	74	157	23.02
Muebles	30	27	57	8.36
Vivienda	11	46	57	8.36
Equipo de trabajo	12	6	18	2.63
7.- ¿Qué ventajas le ofrecería una línea de crédito?				
No contestó	86	60	146	23.00
Pagos fijos / tasa fija	62	115	177	27.87
Un sólo trámite	23	35	58	9.13
Anticipo de nómina	5	10	15	2.36
Ninguna	11	56	67	10.55
Línea de crédito disponible	61	50	111	17.48
Variedad	16	13	29	4.57
Cargo a cuenta	6	26	32	5.04

3.4 Entorno Competitivo (Benchmarking).

El Cuadro 3.2 que se presenta a continuación contiene las características de algunos de los productos que hoy compiten contra nuestro producto propuesto de Multicredito:

Cuadro 3.2: Análisis de la Competencia.

Tienda	Tasa	Plazo	Enganche	Tiempo Autorización	Comentarios
Elektra	Fija / Global	36 ó 40 semanas	10%	3 días	
General de Gas	Fija / Global	3,6,9,13,18 y 24 meses	10%	De 3 a 5 días	
Viana	Fija / Global	3,6 y 12 meses	Una mensualidad	De 3 a 4 días	
Liverpool	Tasa Líder + factor sobre saldos insolutos	4,6 y 12 meses	N/A	De 15 a 30 días	
Palacio de Hierro	Con base CPP o TIIP sobre saldos insolutos	4,6 y 12 meses	N/A	De 15 a 30 días	
Sears	Variable sobre saldos insolutos	Indefinido	N/A	De 8 a 10 días hábiles	
Salinas y Rocha	Con base CPP o TIIP sobre saldos insolutos	Hasta 18 meses	20%	De 3 a 5 días	
Electrofacil	Variable sobre saldos insolutos	3,6,9 y 13 meses	25%	De 3 días a una semana	
K2	Fija / Global	Único a 13 meses	Primera mensualidad	3 días hábiles	
Hnos. Vázquez	Fija / Global	12 meses	Sin enganche	2 días	
Inverlat	Fija / Global	6,12 y 18 meses	20%	48 horas	Comisión por apertura de 2%.
Inverlat (autos)	Fija o variable	12,24,36 y 48 meses	35%	24 a 48 horas	Comisión por apertura de 2%. no hay tasa fija a 48 meses.
Bancomer P.F.	Fija	6,12,18 y 24 meses	15%	De 1 a 5 días hábiles	
Bancomer P.M.	Fija	6,12,18 y 24 meses	25%	De 1 a 5 días hábiles	
Bancomer (autos)	Fija o variable	12,18,24,36 y 48 meses	30%	24 a 48 horas	Comisión por apertura de 1 a 2%. no hay tasa fija a 48 meses.
Confía (autos)	Fija	12,18,24,36 y 48 meses	25%	72 horas	
AMEX	Fija	3 y 6 meses	Sin enganche	Tiempo de autorización de la tarjeta, disposición inmediata	

Se trata de:

- a) Crédito de casas comerciales (Elektra, Viana, K2, etc.)
- b) Créditos personales (Citibank, Amex, etc.)
- c) Créditos para la adquisición de computadoras (Plan micro Bancomer y Credi PC de Inverlat)
- d) Crédito para la adquisición de automóviles (Planauto de Bancomer, Confia e Inverlat)
- e) Tarjetas de Crédito Bancarias :
 - Con Tasa de interés variable sobre el saldo promedio de los movimientos realizados en la tarjeta. Banamex actualmente publicita una tasa fija por 6 meses del 34% anual.
 - Comisión por apertura y anualidad (promedio \$ 250.00).
 - Efectivo: Con comisión por disposición variable del 5% al 8%, aún cuando Bancomer esté promoviendo la disposición de efectivo sin comisión.
- f) Crediactivo Banorte: Crédito en cuenta corriente con garantía real. Cálculo del monto de acuerdo a capacidad de pago.
- g) Préstamo Inmediato Bancomer: Preautorizaciones sobre tarjeta de crédito con pagos fijos semanales al millar.
- h) Presto: Préstamo personal ofrecido por Banamex, sólo efectivo a pagos fijos.

Dado que Multicrédito es un Concepto Global, que compite contra productos individuales en el mercado, hoy día no existe un producto de la competencia que en forma integral ofrezca esta flexibilidad :

**“¡ Un sólo crédito,
para todo lo que quieras,
cuando quieras,
y cuantas veces quieras !”**

La generalidad de los productos de crédito en el mercado basan su operación en validar si el cliente ha excedido su límite de crédito, en cambio para las disposiciones de Multicrédito se valida, en adición al saldo disponible de la línea, la capacidad de pago del cliente, así como semáforos de operación (filtros de riesgo). El cliente podrá disponer de Multicrédito, siempre y cuando no exceda estas dos variables: límite de la línea y la capacidad de pago mensual y que mantenga un buen comportamiento en sus obligaciones con el banco.

3.5 Análisis del proceso actual: Bitabonos y Credibanco.

Una de las estrategias del Banco en 1996 era el incremento de 900 a 1,500 sucursales a nivel nacional, por lo tanto se tenían que mejorar los servicios que se ofrecían y brindarle al cliente un servicio más integral, esto es ofrecer paquetes de productos o servicios para satisfacer totalmente las “necesidades” del cliente.

Esta palabra significa mucho para el banco, ya que se le quería dar a los productos un enfoque de satisfacción de necesidades, por lo que los paquetes que se comenzaron a ofrecer iban orientados a las necesidades tanto de personas físicas (seguridad, viajes, educación para los hijos, habitación, matrimonio, etc.), como de personas morales (manejo de recursos, ampliación o creación de negocios, pago de nómina, inversiones a mediano o largo plazo, etc.) por lo que el banco quería cerrar completamente el círculo, por lo que se iniciaron pláticas con los principales fabricantes de equipos de cómputo del mercado (IBM y Apple) para crear un esquema de venta directa de computadoras al cliente a través de las sucursales bancarias.

Este momento creó el comienzo de negociaciones con proveedores de otros productos y servicios de una gran diversidad tales como muebles para oficina y hogar, línea blanca, electrónicos, viajes, servicios médicos, equipo de cómputo, etc., convirtiendo a las sucursales de banco en puntos de venta no sólo de productos o servicios bancarios sino también de bienes de consumo.

Este nuevo concepto se bautizó con el nombre de *Bitabonos* y consistía en aprovechar las cerca de 1,500 sucursales o puntos de venta que existían a nivel nacional para ofrecer los productos o servicios directamente del fabricante al cliente eliminando a los intermediarios lo cual se traducía en un mejor precio; por otro lado el banco ofrecía dos opciones de compra: contado (al cliente se le otorgaba una parte del diferencial en precio obteniendo un precio por abajo del mercado y la entrega del producto en la comodidad de su oficina u hogar) y a crédito (pequeños pagos fijos semanales, quincenales o mensuales y la entrega del producto en la comodidad de su oficina u hogar, en este caso parte del diferencial en precio se traducía en una mejor tasa de interés).

Para armar todo el esquema y poder ofrecer un servicio completo al cliente desde que entra a una sucursal hasta llevarle el producto hasta su casa u oficina, se integraron equipos de trabajo de las siguientes áreas:

- Sucursales: Se encargan de la atención directa al cliente, por lo cual es muy importante su capacitación además de ser el contacto directo del cliente con el banco. El área de mercadotecnia es la encargada de darle forma y nombre al producto así como de definir los canales de venta y promoción que se le dará.
- OSC: Es el área de Operación y Soporte de Créditos, la cual se encarga de la recepción de documentos para realizar el análisis completo (revisión de documentos, "credit scoring", investigaciones telefónicas o domiciliaria en caso de que se requiera) para el otorgamiento de los créditos así como la responsabilidad del otorgamiento de los créditos de cualquier tipo.
- Área de Atención Telefónica Especializada del Banco: En este caso funciona como apoyo y soporte de la venta de los productos asesorando y orientando al cliente.
- Cartera: Es el área responsable de la administración de los créditos a través del sistema de cartera de créditos, se encargan de afectar las cuentas contables necesarias del banco, así como del pago a proveedores y el cargo de los créditos a las cuentas de cheques eje de los clientes.
- Proveedor: Es el fabricante del producto que se ofrece o la entidad que ofrece el servicio al cliente final.
- Mensajería: Es la parte responsable de que el cliente final reciba el producto en la comodidad de su casa u oficina en el tiempo que se establece. Este parte podrá ser tanto el servicio de mensajería del proveedor como alguna empresa especializada.

Los procesos se definieron de manera estándar para todos los productos y servicios ya que las partes involucradas eran las mismas a excepción del proveedor y en cada caso lo único que iba cambiando era el producto o servicio, por lo que la capacitación pudiera realizarse de una manera más sencilla sin tantas variables en los procesos.

Para el control, seguimiento y soporte en la venta de Bitabonos, se creó un sistema desarrollado dentro del banco basado en el concepto de "workflow" el cual consiste en una aplicación basada en los flujos de proceso definidos, donde las actividades del proceso son controladas a través de etapas que son asignadas a los responsables de los trámites en cada una de las áreas involucradas. Estas etapas podrán ser definidas al nivel que se necesite y tienen la peculiaridad que puede ser medida su duración, esto quiere decir que podemos saber el tiempo total que toma desde la primera hasta la última etapa, que de cara al cliente, sería desde la primera vez que es atendido por un ejecutivo en una sucursal hasta que recibe el producto en su casa u oficina. Los demás sistemas son con los que ya contaba el Banco como son: CIS (Sistema de Información de los Clientes) y el sistema de cartera de crédito.

Las ventajas de Bitabonos contra cualquier otro esquema de otorgamiento de crédito son:

- Precio de los productos. Las negociaciones directas con los fabricantes proporcionan un diferencial en precio entre precio de fabricante y precio de mercado el cual puede ser compartido para el cliente y para el banco.
- Crédito en pequeños abonos fijos. El cliente se puede llevar estos productos en cómodas parcialidades que pueden ser semanales, quincenales o mensuales.
- Entrega incluida del producto. El cliente no tiene que pagar cantidades extras por el envío y es entregado en la comodidad de su hogar u oficina.
- Proceso único. Para cualquier producto el proceso de cara al cliente es exactamente el mismo.
- Garantías de Servicio. Existen penalizaciones a favor del cliente durante la autorización del crédito y la entrega del producto.

Las desventajas de Bitabonos son:

- Nuevo producto, proceso completo. Para cada compra de algún producto se tiene que realizar de nuevo todo el proceso de autorización de crédito aunque el cliente ya hubiera comprado con anterioridad.
- Alto riesgo al calcular capacidades individuales del cliente. Este esquema impide evaluar al Cliente de manera global, con todos sus compromisos de crédito que tenga con el banco.
- Alto costo de campañas de publicidad por gran variedad de productos. Se tienen que elaborar campañas de publicidad junto con cada fabricante para promocionar cada uno de los productos.

En el anexo 1 se muestra el flujo para el proceso completo de Bitabonos desde que el cliente se acerca a alguna sucursal hasta que se le entrega su producto en su casa u oficina y el pago a proveedores.

Una vez iniciado el programa de Bitabonos, el catálogo de productos y servicios siguió creciendo tanto que algunos grandes distribuidores comenzaron a sentir una amenaza en sus ventas, por lo que junto con algunas tiendas de autoservicio, decidieron negociar con el banco un esquema idéntico al de Bitabonos pero en lugar de que el banco hiciera la entrega del producto directamente, lo harían las tiendas en el caso de los distribuidores y se le daría una línea de crédito con un monto predeterminado al cliente para el caso de las tiendas de autoservicio.

Estos cambios en el concepto de Bitabonos dieron lugar a un programa paralelo que se denominó *Credibanco* para el cual se abrieron algunas sucursales dentro de las tiendas de autoservicio, a las cuales se les llamó sucursales express o bien en el caso de los distribuidores se les instaló una terminal con el Sistema de Multicrédito para poder darle atención directa al cliente. A diferencia de

Bitabonos, el banco ofrecía solamente una opción de compra que es la de crédito ya que en el caso de contado para los distribuidores tienen manera de manejar un mejor margen de precios al cliente por lo que en este esquema el banco se convierte en competidor, mientras que para las tiendas de autoservicio no hay ni que mencionarlo.

Al igual que Bitabonos, para armar todo el esquema y poder ofrecer un servicio completo al cliente desde que entra a una sucursal hasta llevarle el producto hasta su casa u oficina, se integraron equipos de trabajo de las siguientes áreas:

- **Sucursales Express:** Se encargan de la atención directa al cliente, por lo cual es muy importante su capacitación además de ser el contacto directo del cliente con el banco. El área de Mercadotecnia es la encargada de darle forma y nombre al producto así como de definir los canales de venta y promoción que se le dará.
- **Comercio (Distribuidor o Tienda Autoservicio):** Es el encargado de realizar la venta al cliente, darle el presupuesto y cerrar la venta.
- **OSC:** Es el área de Operación y Soporte de Créditos, la cual se encarga de la recepción de documentos para realizar el análisis completo (revisión de documentos, "credit scorings"*, investigaciones telefónicas o domiciliaria en caso de que se requiera) para el otorgamiento de los créditos así como la responsabilidad del otorgamiento de los créditos de cualquier tipo.
- **Area de Atención Telefónica Especializada del Banco:** En este caso funciona como apoyo y soporte de la venta de los productos asesorando y orientando al cliente.
- **Cartera:** Es el área responsable de la administración de los créditos a través del sistema de cartera de créditos, se encargan de afectar las cuentas contables necesarias del banco, así como del pago a proveedores y el cargo de los créditos a las cuentas de cheques eje de los clientes.

En este caso no interviene la mensajería ya que el producto es entregado directamente en la tienda al cliente. También los procesos se definieron de manera estándar para todos los productos y servicios ya que las partes involucradas eran las mismas a excepción del proveedor y en cada caso lo único que iba cambiando era el producto o servicio, por lo que la capacitación pudiera realizarse de una manera más sencilla sin tantas variables en los procesos.

Se utilizó el mismo sistema de "workflow" que Bitabonos para el control, seguimiento y soporte en la venta de Credibanco, basado en los flujos de proceso definidos midiendo los mismos parámetros que Bitabonos.

A continuación en el anexo 2 se muestra el flujo para el proceso completo de Credibanco desde que el cliente se acerca a alguna sucursal hasta que se le entrega su producto y el pago a proveedores.

Garantías de Servicio.

Las Garantías de Servicio que se definieron para estos productos se divide dependiendo si se trata del proceso de Bitabonos o Credibanco.

*credit scoring: Es una herramienta tecnológica para la evaluación del cliente con parámetros fijos y previamente establecidos, para determinar si es sujeto o no a la otorgación del crédito.

Para Bitabonos, las Garantías de Servicio consistían en resolver la solicitud de crédito en dos días hábiles (48 horas hábiles) a partir de la precalificación y entrega de la documentación en sucursal (captura de la Etapa de Recepción de Documentos en el Sistema de Multicredito). En caso de incumplimiento se le pagaba al cliente, depósito en cuenta, la cantidad de \$250.00. Mientras que para la entrega del producto, dependía del proveedor del que se trataba pero máximo eran 11 días hábiles al igual que la anterior en caso de incumplimiento se pagaba al cliente, depósito en cuenta, la cantidad de \$250.00.

- Para Credibanco, las Garantías de Servicio consiste en resolver la solicitud de crédito también en dos días hábiles (48 horas) a partir de la precalificación y captura de la etapa de recepción de documentos en el Sistema de Multicredito. En caso de incumplimiento también se pagaban \$250.00. Para la entrega del producto, como la venta se hacía directamente en las instalaciones del distribuidor o de la tienda era de manera inmediata, con una penalización de \$250.00 en caso de incumplimiento.

La solicitud de las garantías de servicio se realizaba mediante llamada del cliente al Área de atención telefónica especializada del banco, proporcionando la información necesaria para comprobar y autenticar la reclamación del cliente.

3.6 Nuevo proceso de crédito.

El proceso de Multicredito lo podremos dividir en dos partes:

- Autorización.
- Disposición.

Pero además de estos procesos existen otros procesos llamados especiales que surgen de la misma operación del producto como son los de robo o extravío de la Tarjeta de Multicredito, Reposición de la Tarjeta de Multicredito, Reactivación del Multicredito por intentos fallidos en el NIP, Incremento de montos para Multicredito (línea y capacidad de pago), Recalendarización de una disposición, Monitoreo mensual.

Proceso de Autorización de Multicredito.

1. El cliente requisitará la solicitud/contrato de Multicredito, en la misma solicitud deberá de incluir la firma de la persona autorizada para las disposiciones. Si no tuviera cuenta con el banco llenará la parte de la solicitud para la apertura de una cuenta de cheques y el ejecutivo de cuenta le abrirá la cuenta.
2. El ejecutivo de cuenta capturará la información de la solicitud en el Sistema de Multicredito. Con dicha información :
 - Se valida que cumpla los requisitos mínimos.
 - Debe aprobar el "credit scoring" correspondiente por tipo de Multicredito.

3. El cliente entregará al ejecutivo la documentación correspondiente. El ejecutivo deberá registrar en el Sistema de Multicrédito la recepción de documentos, paso con el cual se dispararán los procesos de verificación y análisis de riesgo que correrá el área de OSC. Inmediatamente después el ejecutivo de cuenta deberá enviar al OSC tanto la solicitud como la documentación recibida.

Nota: Esta opción puede o no ser así, ya que se podrán requerir los documentos al cliente hasta que ya se haya aprobado el crédito. Será entonces que el ejecutivo llame al cliente para que documente el trámite del crédito.

Para los Multicréditos para personas físicas la atención es en el OSC Central mientras que para los Multicréditos para negocios la atención es en el OSC de cada plaza.

4. El OSC con la información alimentada en el Sistema de Multicrédito:
 - Revisará que el cliente no esté en la "Lista Negra" del banco.
 - Revisará la información del cliente en los sistemas internos del banco.
 - Revisará la información del cliente en los burós de crédito, tanto de personas físicas como de morales.
 - Correrá el "credit scoring" de buró de crédito.
 - Realizará las verificaciones necesarias en los registros públicos y dictaminación del acta constitutiva (personas morales), así como las investigaciones telefónicas (referencias, empleo, etc.).
 - Determinará la facultad del representante y/o del accionista mayoritario (personas morales) y en su caso la persona autorizada por la sociedad para disponer del crédito.
 - El ejecutivo deberá realizar el reporte de visita y capturarlo en el Sistema de Multicrédito (sólo Multicrédito para negocios).
5. En caso de haber concluido exitosamente los puntos anteriores, el OSC integrará el expediente del Cliente y calculará su capacidad de pago y el límite de crédito a asignar.
6. Por medio del Sistema de Multicrédito se informará al ejecutivo de cuenta la autorización del Multicrédito, a su vez el cliente podrá enterarse del resultado de su Multicrédito llamando al área de atención telefónica especializada del banco. El procedimiento para activar la línea de crédito en el Sistema de Multicrédito es :
 - El ejecutivo de cuenta deberá verificar que el cliente tenga contratado el servicio de atención telefónica especializada del banco. Si no es así, deberá contratarlo en ese momento.
 - El ejecutivo de cuenta solicitará al cliente le presente una identificación oficial, verificará que la firma coincida con el registro de firmas y entrará al Sistema de Multicrédito para asignar una Tarjeta de Multicrédito a la línea autorizada del cliente.
 - El ejecutivo de cuenta tomará una Tarjeta de Multicrédito del inventario de tarjetas de la sucursal. Esta tarjeta tiene las siguientes características:
 - El número de la tarjeta será un consecutivo, hasta su asignación en el Sistema de Multicrédito estarán desactivadas, las sucursales contarán con un inventario de las tarjetas y con cada autorización de Multicrédito ligarán el número de la tarjeta que tomaron con su línea correspondiente.

- El ejecutivo capturará el número de la tarjeta en el Sistema de Multicrédito, el sistema calculará el dígito verificador. El ejecutivo escribirá este número en la tarjeta (espacio en blanco).
- En el reverso el cliente registrará su nombre y la firma en presencia del ejecutivo, quien validará que la firma del cliente (Sistema de Firmas) coincida. Confirmará en el Sistema de Multicrédito que el cliente firmó la tarjeta.
- El ejecutivo de cuenta llevará un control de las tarjetas asignadas relacionándolas por cliente.
- El cliente deberá firmar una carta donde reconoce haber recibido la clave de acceso y NIP* del área de atención telefónica especializada del banco para poder disponer de su Multicrédito. El ejecutivo de cuenta señalará en el Sistema de Multicrédito que el cliente firmó la carta y entregará al cliente la tarjeta de Multicrédito, la guía de disposición (folder que contiene la tarjeta) y copia de la carta de autorización del NIP como firma electrónica para disposiciones del Multicrédito. Confirmará en el Sistema de Multicrédito que el cliente recibió la guía de disposición.
- La autorización de Multicrédito incluye una tarjeta de crédito. El ejecutivo de cuenta le preguntará al cliente, en ese momento, si desea la tarjeta de crédito preautorizada. En caso de obtener una respuesta positiva:
 - Solicitará al cliente que firme el contrato de la tarjeta que corresponda (personal o empresarial).
 - Señalará en el Sistema de Multicrédito la aceptación del cliente, con lo cual se disparará una instrucción al área de tarjetas de crédito para la emisión de la tarjeta.
- El ejecutivo de cuenta le indicará al cliente que su tarjeta de Multicrédito no está activada, para lo cual necesitará comunicarse al área de atención telefónica especializada del banco.
- El ejecutivo de cuenta integrará la documentación: carta de autorización del cliente para utilizar su NIP del área de atención telefónica especializada del banco como firma electrónica para disponer de su crédito y el contrato de la tarjeta de crédito, si la aceptó el cliente, y lo envía al OSC (P. Físicas: OSC Central y Negocios: OSC de Plaza).
- Para completar el proceso de activación, el cliente deberá comunicarse al área de atención telefónica especializada del banco para :
 - Proporcionar su número de tarjeta de línea de crédito, incluyendo el dígito verificador y su clave de acceso a atención telefónica especializada del banco.
 - Proporcionar dos dígitos de su NIP, que el operador de atención telefónica especializada del banco le solicitará. El operador confirmará que el cliente firmó la carta de autorización para utilizar el NIP de atención telefónica especializada del banco como firma electrónica para disponer de su Multicrédito y que recibió la guía de autorización.
 - Si la información proporcionada es válida, el operador le comunicará al cliente que su Multicrédito ha sido activado y que a partir de ese momento podrá disponer de él.

En el anexo 3 se puede ver el flujo del proceso de autorización de Multicrédito a detalle.

*NIP: Número de identificación: Es un mecanismo de seguridad para el acceso a la operación de movimientos en cuentas bancarias.

Proceso de Disposición de Multicrédito.

El proceso de disposición de Multicrédito podrá ser utilizado para las disposiciones en sucursal o en negocios afiliados que tengan en Sistema de Multicrédito instalado:

1. El cliente deberá presentar al ejecutivo de cuenta o vendedor del comercio su Tarjeta de Multicrédito con una identificación oficial. El nombre y firma en la Tarjeta de Multicrédito y la identificación deberán coincidir. Cuando la operación se realiza en sucursal, el ejecutivo debe revisar que la firma coincida con la pantalla de firmas.
2. El ejecutivo de cuenta o vendedor ingresará al Sistema de Multicrédito para operar la disposición. En la pantalla del Sistema de Multicrédito:
 - Teclará el número de la Tarjeta de Multicrédito. El Sistema validará que exista. De ser así, la pantalla mostrará:
 - Nombre del Cliente.
 - Para negocios, el nombre de la persona que puede realizar disposiciones de la línea.
 - El límite de crédito.
 - El saldo disponible.
 - La capacidad de pago del cliente.
 - La capacidad de pago disponible del cliente.
 - La capacidad de pago disponible para disposiciones de efectivo.
 - Los semáforos de:
 - Si la línea está activa.
 - Si tiene pagos vencidos en sus disposiciones anteriores.
 - Su operación en general con el banco. Este semáforo se irá armando en el tiempo :
 - Sobregiros
 - Cartera vencida en otros créditos (ej. Tarjeta de crédito)
 - Nivel de Riesgo
 - Si el Cliente no tiene capacidad de pago, saldo disponible o presenta problemas en los semáforos, el sistema no le dejará continuar, mostrando el mensaje correspondiente.
3. El sistema mostrará la pantalla de disposición, dónde el cliente seleccionará los bienes o servicios que desea adquirir con su Multicrédito.
4. Una vez que el cliente termine de seleccionar los bienes o servicios, el Sistema de Multicrédito validará:
 - Que no se exceda el saldo disponible.
 - Que no se exceda la capacidad de pago.
 - Para disposiciones en efectivo, que no se exceda la capacidad de pago de efectivo.
5. El cliente se comunicará al área de atención telefónica especializada del banco, debiendo proporcionar al operador que le conteste su clave de acceso a atención telefónica especializada del banco y dos dígitos aleatorios de su NIP (los dígitos no se muestran en la pantalla). De

teclearse en forma incorrecta los dígitos del NIP más de 3 veces en un día, el sistema inactivará la línea de crédito en forma automática. El OSC será la única área responsable de reactivar un Multicrédito por esta causa.

6. Dependiendo si la operación fue:

- Bitabonos:

- El ejecutivo entrará a la etapa de depósito del enganche, imprimirá la pantalla de depósito y la entrega al cliente para pasar a caja. Con la ficha de depósito sellada por caja, liberará la etapa en el Sistema de Multicrédito para la impresión de la(s) carta(s) de instrucciones que harán las veces de nota para entrega de el(los) producto(s).
- El ejecutivo imprimirá la carta de instrucciones (pantalla del Sistema de Multicrédito) en dos tantos : uno para el banco y otro para el cliente. Esta impresión se realizará tantas veces como artículos haya comprado el cliente.
- El cliente, en presencia del ejecutivo, firmará la carta de instrucciones en los campos de cliente y suscriptor de la garantía. El ejecutivo verificará que la firma coincida con la firma de la Tarjeta de Multicrédito y de la identificación oficial.
- El ejecutivo entregará al cliente su copia de la(s) carta(s) de instrucciones y conservará el(los) original(es).
- El cliente conservará la carta de instrucciones, ya que será su comprobante para la entrega de los bienes o servicios en su domicilio. El ejecutivo terminará la etapa en el Sistema de Multicrédito para lanzar la entrega de los bienes o servicios por parte de los proveedores.
- El proveedor deberá presentar la carta de instrucciones junto con la factura correspondiente para hacer efectivo su pago en el Banco.

- Credibanco:

- El vendedor del negocio afiliado tomará los datos del operador del área de atención telefónica especializada del banco que autorizó la disposición para ponerlos en la carta de instrucciones : nombre, fecha, clave de autorización.
- El vendedor imprimirá la carta de instrucciones (pantalla del Sistema de Multicrédito) en dos tantos: uno para el banco y otro para el cliente.
- El cliente, en presencia del vendedor del negocio afiliado, firmará la carta de instrucciones en los campos de cliente y suscriptor de la garantía. El vendedor verificará que la firma coincida con la firma de la Tarjeta de Multicrédito y de la identificación oficial.
- **El cliente pagará el enganche correspondiente directamente en la caja del negocio afiliado a credibanco (aplica para agencias de autos también).**
- El vendedor pondrá la leyenda de pignoración de los bienes adquiridos en el reverso de la factura. El cliente firmará la leyenda como si se tratara de un endoso.
- El vendedor del negocio entregará su copia de la carta de instrucciones al cliente y conservará el original, ya que es requisito presentarlo con la factura para el pago por parte del banco.

- Efectivo (en Sucursal):
 - El ejecutivo imprimirá la carta de instrucciones (pantalla del Sistema de Multicrédito) en dos tantos, uno para el banco y otro para el cliente.
 - El cliente firmará la carta de instrucciones en los campos de cliente y suscriptor de la garantía. El ejecutivo verifica que la firma coincida con la firma de la Tarjeta Multicrédito y de la identificación oficial.
 - El ejecutivo entregará al cliente su copia de la carta de instrucciones y conservará el original.
 - Al terminar la etapa de impresión de carta de instrucciones, en el Sistema de Multicrédito se liberará la etapa de alta del crédito y depósito de la disposición en la cuenta del cliente.

En el anexo 4 se puede analizar a detalle el proceso de disposición de Multicrédito.

Nota General : Por la mecánica de la disposición, puede pasar cierto tiempo entre que el cliente en el Sistema de Multicrédito seleccione los bienes o servicios (actualización de la capacidad de pago y saldo disponible del cliente) y la autorización del cliente en el área de atención telefónica especializada del banco (NIP). Por ello debemos tomar las siguientes precauciones :

- Cuando transcurran más de 30 días sin que el cliente haya autorizado por medio del área de atención telefónica especializada del banco (NIP) la disposición, a partir que seleccionó los bienes o servicios, se deberá cancelar dicho folio y restituir la capacidad de pago al cliente.
- Al momento de la autorización de la disposición del cliente por medio de del Area de Atención Telefónica Especializada del Banco (NIP), por sistema se debe verificar nuevamente que el cliente no haya excedido su capacidad de pago o el límite de su Multicrédito, esto debido a que pueden existir disposiciones en trámite que aún no se han liberado.

Procesos Especiales:

a) Robo o extravío de la Tarjeta de Multicrédito:

- El cliente deberá comunicarse al área de atención telefónica especializada del banco. El operador del área de atención telefónica especializada del banco ingresará a Sistema de Multicrédito a la opción de menú correspondiente :
 - El operador del área de atención telefónica especializada del banco le solicitará al cliente el número de su Tarjeta de Multicrédito (si el cliente no la tiene la podrá consultar por nombre).
 - El operador del área de atención telefónica especializada del banco le solicitará al cliente le proporcione su clave de acceso al área de atención telefónica especializada del Banco y dos dígitos de su NIP.
- El cliente tendrá que acudir a una sucursal para la asignación de una nueva Tarjeta de Multicrédito.

Nota : En este proceso se está desactivando la tarjeta, no el Multicrédito. En el Sistema de Multicrédito se deberá guardar un historial de los números de Tarjeta de Multicrédito asignados.

b) Reposición de la Tarjeta de Multicrédito:

- El cliente acudirá a una sucursal. El ejecutivo de cuenta le solicitará al cliente una identificación oficial, verificará que la firma coincida con el registro de firmas y entrará al Sistema de Multicrédito para asignar una nueva Tarjeta de Multicrédito a la línea.
- El ejecutivo de cuenta entrará a la opción de menú del Sistema de Multicrédito correspondiente y tecleará el número de tarjeta anterior. El sistema para aceptar el cambio validará que la tarjeta haya sido desactivada por el área de atención telefónica especializada del banco (causa : robo o extravío). Tomará del inventario una nueva tarjeta de Multicrédito, capturará el número de la tarjeta (18 primeros dígitos) y el sistema le proporcionará el dígito verificador para que lo anote en el espacio en blanco. Entregará la tarjeta al cliente y le señalará que tiene que hablar al área de atención telefónica especializada del banco para activarla.
- El cliente en presencia del ejecutivo de cuenta deberá de firmar la nueva tarjeta de Multicrédito otorgada.
- El cliente se comunicará al área de atención telefónica especializada del banco para activar su tarjeta, proporcionando el número de la misma, su clave de acceso y dos dígitos aleatorios de su NIP.

c) Reactivación del Multicrédito por intentos fallidos en el NIP:

- En forma diaria el Sistema de Multicrédito deberá generar un reporte de los Multicréditos que fueron desactivados por intentos fallidos en el NIP.
- El OSC deberá, con base en este listado, comunicarse con el cliente para conocer:
 - Si fueron intentos de disposición de su parte.
 - Si un tercero estuvo intentado utilizar su Multicrédito.
- En el caso que el cliente haya olvidado su NIP, reactivará la tarjeta y le solicitará al cliente acuda a una sucursal para cambiar su NIP.
- En el caso que se trate de un intento de fraude, el OSC identificará el canal de venta en el cual se realizó el intento e investigará la solicitud de disposición.

d) Incremento de montos para Multicrédito (línea y capacidad de pago):

- El cliente podrá optar por incrementar su capacidad de pago. El proceso para incrementar la capacidad de pago y por consiguiente el límite de la línea de su Multicrédito, es el mismo que para la autorización del mismo. El cliente deberá llenar una solicitud, a fin de actualizar sus datos en el sistema, presentando los comprobantes de ingresos que acrediten que tiene mayores ingresos. Con estos ingresos se calculará la nueva capacidad de pago y nuevamente se verificará, tanto en los sistemas internos del banco como las referencias

externas y se descontarán las obligaciones encontradas para obtener la capacidad de pago real. El cliente podrá solicitar incremento en su capacidad de pago cada tres meses.

e) Recalendarización de una disposición:

- Este caso se presenta cuando el cliente satura su capacidad de pago dado que elige disponer un bien o servicio a un plazo menor siendo que tiene opción de escoger plazos mayores. En estos casos, siempre y cuando el cliente esté al corriente, podremos recalendarizar la disposición en el plazo remanente a la fecha en que se dió de alta. Ejemplo : si el cliente eligió un plazo de 6 meses y a los dos meses desea utilizar esta opción, suponiendo que el plazo máximo de la disposición es a 24 meses, el cliente podrá extender el plazo a 22 meses (remanente) y con ello liberar capacidad de pago.

f) Monitoreo Mensual:

- En forma mensual deberemos acceder la información de los burós de crédito (persona física y moral) para identificar nuevas obligaciones contraídas por el cliente y malas referencias de crédito. Con estos datos se podrá ajustar la capacidad de pago del cliente, llegando, en caso de ser necesario, a bloquear la línea.

3.7 Parámetros del Proceso de Autorización: Plazo, Tasa y Monto.

Plazo.

- Multicrédito sin Garantía Real:

Multicrédito tendrá un plazo indefinido, con revisiones anuales.

- Multicrédito con Garantía Real (negocio):

En el caso de que el cliente (negocio) ofrezca una garantía real (hipotecaria), el contrato de apertura de crédito en cuenta corriente será por un plazo de 10 años. El plazo de las disposiciones para Multicrédito para negocios con garantía real no podrá exceder el plazo del contrato.

Tasa.

Al autorizarse Multicrédito (con garantía real o sin garantía real), como desconocemos el destino de las múltiples disposiciones que puede hacer el cliente, en el contrato se especificarán dos tipos de disposición:

- Tasa Fija:

Dependiendo del tipo de Multicrédito, del monto de la disposición, del destino y del plazo, se fija la tasa de interés.

Nota: En el caso de Multicrédito con Garantía Real, en las disposiciones de efectivo a un plazo máximo de 180 días con pago de capital al vencimiento y pago de interés mensual vencido, el cliente podrá optar por tasa fija, siendo ésta la correspondiente a un plazo de 6 meses.

- Tasa Variable :

Multicrédito sin Garantía Real :

Efectivo: TIE* más 1.0 TIE (siendo 1.0 de TIE un mínimo de 30 y un máximo de 70 puntos porcentuales).

ABCD: TIE más 0.75 TIE (siendo 0.75 TIE un mínimo de 20 y un máximo de 50 puntos porcentuales).

Automóviles: TIE más 0.25 TIE (siendo 0.25 TIE un mínimo de 10 y un máximo de 35 puntos porcentuales).

Casas Habitación (Personas Físicas): UDIS más 11.

Locales, oficinas, bodegas, naves industriales: TIE más 0.15 TIE (siendo 0.15 TIE un mínimo de 9 y un máximo de 20 puntos porcentuales).

Multicrédito con Garantía Real :

Sólo aplicará la tasa variable en las disposiciones de efectivo a un plazo máximo de 180 días con pago de capital al vencimiento y pago de interés mensual vencido y para las disposiciones para la adquisición de un bien inmueble. La tasa variable a aplicar es de: TIE más 0.15 TIE (siendo 0.15 TIE un mínimo de 6.5 y un máximo de 15 puntos porcentuales).

Nota : Las disposiciones de un Multicrédito sin Garantía Real, por el momento sólo se realizarán a Tasa Fija, excepto cuando se trate de una tarjeta de crédito o la adquisición de un bien inmueble que tienen contratos independientes y el alta del crédito se realiza en forma manual. Para poder habilitar en el futuro las disposiciones en tasa variable, se estará incluyendo en el contrato, pero no se podrá ejercer hasta nuevo aviso.

En el caso de Cartas de Crédito (sólo Multicrédito con Garantía Real), se tendrá que firmar un contrato independiente donde el cliente podrá optar por tasa fija o variable.

En los anexos 5 y 6 se puede ver un ejemplo de parámetros establecidos para multicrédito.

Monto de la Línea de Crédito.

El monto de la línea se determinará con base en la capacidad de pago del cliente. Para calcular esta capacidad de pago del cliente tendremos :

*TIE: Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio: Esta tasa se fija de acuerdo a las cotizaciones presentadas por las instituciones financieras, basadas en el costo de colocación del dinero.

Personas Físicas :

- La capacidad de pago mensual se fijará de acuerdo a los ingresos brutos mensuales del cliente en:

Ingresos Brutos:	% capacidad de pago:
Hasta \$2,000	17.5% del ingreso.
\$2,001 hasta \$5,000	20.0% del ingreso.
\$5,001 hasta \$20,000	25.0% del ingreso.
Mayor a \$20,001	30.0% del ingreso.

Los ingresos brutos del cliente se podrán comprobar con copias de cualquiera de los siguientes documentos :

- Recibos de Nómina : se calculará el promedio de los ingresos de los últimos cuatro recibos de nómina (semanal) o de los últimos tres recibos de nómina (quincenal o mensual). Para el cálculo se eliminarán los ingresos extraordinarios.
- Declaración de Impuestos Anual del último período o las tres últimas declaraciones parciales sellada(s) por una institución bancaria o por la SHCP. Se considerará el promedio mensual de los montos declarados. Únicamente se considerarán declaraciones por honorarios y de personas físicas asalariadas. Si se trata de una declaración de Persona Física con Actividad Empresarial se tramitará como Multicrédito Negocios.
- Estados de Cuenta de Depósitos : para los ingresos se calculará el promedio de depósitos de los últimos tres meses. En caso que los depósitos del último mes sean inferiores al promedio se tomará como base de ingresos el último mes. Si alguno de los depósitos de los 3 meses excede por un 30% al promedio, se deberá obtener el promedio de los 2 depósitos menores y aumentarle un 30%, éste será el valor que se utilizará como tercer depósito en el nuevo promedio. Ejemplo :

Depósito mes 1 ... \$10,000
 Depósito mes 2 ... \$50,000
 Depósito mes 3 ... \$11,000

El promedio es \$ 23,667. como \$ 50,000 resulta 52.67% mayor, obtenemos el promedio de los 2 depósitos restantes, que es \$ 10,500. Al aumentarle el 30% nos da \$13,650. Por lo tanto quedaría:

Depósito mes 1 ... \$10,000
 Depósito mes 2 ... \$13,650
 Depósito mes 3 ... \$11,000

De esta forma al calcular el promedio obtendríamos el monto sobre el cual se calcularía la capacidad de pago, el cual es de \$11,550.

Para obtener la capacidad de pago mensual habrá que ubicar el resultado dentro del rango de ingresos brutos y aplicar el porcentaje correspondiente, que en el ejemplo sería de 25%, resultando una capacidad de pago de \$2887.50.

Nota: Los ingresos calculados a partir de los estados de cuenta de depósitos son los únicos que no podrán acumularse en cualquiera de las maneras de comprobar ingresos restantes con fines de determinar el ingreso bruto real.

- Estados de Cuenta de Inversiones : la capacidad de pago se calcula como el 1.25% del saldo promedio de la inversión en los últimos tres meses. En caso que el saldo de la inversión del último mes sea inferior al promedio, se calcula como capacidad de pago el 1.25% del saldo de la inversión del último mes. Si el cliente reinvierte los intereses en su totalidad, se calculará la capacidad de pago con el 2%. Si alguno de los saldos de inversión de los 3 meses excede por un 30% al promedio, se deberá obtener el promedio de los 2 saldos de inversión menores y aumentarle un 30%, éste será el valor que se utilizará como tercer saldo de inversión en el nuevo promedio. Ejemplo :

Saldo inversión mes 1 ... \$100,000
Saldo inversión mes 2 ... \$500,000
Saldo inversión mes 3 ... \$110,000

El promedio es \$236,667, como \$500,000 resulta 52.67% mayor, obtenemos el promedio de los 2 saldos de inversión restantes, que es \$105,000. Al aumentarle el 30% nos da \$136,500. Por lo tanto quedaría:

Saldo inversión mes 1 ... \$100,000
Saldo inversión mes 2 ... \$136,500
Saldo inversión mes 3 ... \$110,000

De esta forma al calcular el promedio obtendríamos el monto sobre el cual se calcularía la capacidad de pago, el cual es de \$115,500.

Si el cliente no reinvierte los intereses, la capacidad de pago sería de \$1,444 ($\$115,500 \times 0.0125$). Si el cliente reinvirtiera los intereses, la capacidad de pago sería de \$ 2,310.

- A la capacidad de pago resultante se le restarán las obligaciones registradas en los sistemas internos del banco así como en el buró de crédito. La mecánica de cálculo es la siguiente:
 - Obligaciones previas en Tarjeta de Crédito: Se calcula el pago mensual que debe hacer el cliente como el 10% del **saldo dispuesto** en la tarjeta. Este pago mensual se resta (al 100%) de la capacidad de pago del cliente para Multicrédito.
 - Obligaciones previas en Crédito Automotriz o Personal: El pago mensual reportado por el buró de crédito se resta (al 50%) de la capacidad de pago del cliente para Multicrédito.
 - Obligaciones previas en Crédito Hipotecario: El pago mensual reportado por el buró de crédito se resta (al 50%) de la capacidad de pago del cliente para Multicrédito.

Nota: Si un cliente comercial o patrimonial o patrimonial plus tiene una antigüedad de 6 meses en el Banco y sus referencias tanto internas como en el Buró de Crédito son positivas, sólo será necesario enviar al OSC Consumo la solicitud de Multicrédito y no los documentos requeridos para el trámite de autorización.

- Con los datos anteriores, para personas físicas, si el cliente demuestra ingresos por \$16,000, el sistema le calcula una capacidad de pago de \$ 4,000 (25%). Suponiendo que tuviera obligaciones previas de :

Crédito Hipotecario: con un pago mensual de \$3,600.

Crédito Automotriz: con un pago mensual de \$3,000.

Tarjetas de Crédito: con un saldo de \$6,000, que representa un pago mínimo de \$600 (10%).

La capacidad de pago del cliente para la línea de crédito sería \$100.00, es decir:

Capacidad de pago Multicrédito:	\$ 4,000
menos 50% del pago mensual hipotecario:	1,800
menos 50% del pago mensual del auto:	1,500
menos 100% del pago mínimo de la tarjeta:	<u>600</u>
igual a	\$ 100

Lo que quiere decir que al cliente no se le puede otorgar más crédito, ya que tiene saturada su capacidad de endeudamiento.

- Para ser sujeto de crédito el cliente debe tener:

Capacidad de pago: mínima \$250 máxima \$25,000.

Suponiendo que utiliza el 100% de la capacidad de pago en la disposición para la adquisición de una casa habitación, en Udis al mayor plazo posible 20 años (factor al millar 10.32), el límite de su línea queda en:

Límite de línea: mínimo \$18,750 máximo \$2,000,000

Si la capacidad de pago del cliente es mayor a \$25,000, por sistema se le restringirá en \$25,000. Se modifica la capacidad de pago mínima a \$250 para dar cabida a los clientes que ganan salario mínimo y que no tienen obligaciones previas de crédito.

- El cliente podrá acumular los ingresos de un coobligado, siempre y cuando se trate de sus padres o de su cónyuge. En el caso de extranjeros deberá firmar un coacreditado de nacionalidad mexicana sin que éste tenga que ser un familiar directo.
- Por lo anterior si un cliente tiene ingresos brutos mensuales por \$10,000, su capacidad de pago es de \$2,500 al mes (suponiendo que no tiene otras obligaciones de crédito). Con estos \$2,500 el cliente tiene acceso a un Multicrédito de \$242,248. La forma de calcular el límite de crédito es considerando que el cliente hace uso de la totalidad de su capacidad de

pago en un crédito hipotecario al mayor plazo (20 años en Udis con un factor de pago al millar de 10.32 a una tasa real del 11%). Entonces tenemos que :

Capacidad de Pago Mensual:	\$2,500
Límite de la Línea:	\$242,248
	(pago al millar: 10.32)
	$(\$2,500 / 10.32 * 1,000)$

El tipo de Cliente (Comercial o Patrimonial) únicamente puede disponer el 30% de su capacidad de pago para disponer en efectivo. En el ejemplo anterior la capacidad de pago para una disposición en efectivo es de \$750.00 ($\$2,500 \times 0.30$).

En la práctica esperamos que el cliente utilice su capacidad de pago en varias disposiciones.

Bajo la premisa de que a mayor monto se tiene una menor tasa, con el siguiente ejemplo (como argumento de venta), se puede explicar la conveniencia de que los clientes dispongan montos mayores:

Disposición: ABCD a un plazo de 12 meses

	Monto de compra	Enganche	Pago mensual	Factor de pago al millar mensual
	\$4,500	\$675	\$462.82	121
	\$6,000	\$900	\$591.61	116
Diferencia:	\$1,500	\$225	\$128.79	-5

De esta forma se puede apreciar que mientras el monto de compra se incrementa en \$1,500 (33.3%), el pago mensual se incrementa en \$128.79 (27.8%), y el Cliente paga \$5 menos por cada \$1,000.

Negocios:

- La capacidad de pago mensual se fija en el 5% del monto de ventas netas mensuales del cliente o el 3% de la utilidad de operación (anualizada), lo que resulte menor. El cliente deberá presentar 12 meses de operación como mínimo en los estados financieros.
- Para definir el monto de acuerdo a las ventas netas, se tomarán las ventas netas del periodo anterior más el actual, dividido entre el número total de meses (promedio). Si el periodo actual es igual o mayor a 6 meses, se hará al cálculo sobre el periodo actual.
- Para definir el monto de acuerdo a la utilidad de operación, se obtendrá el promedio mensual de la utilidad de operación del periodo anterior más el periodo actual multiplicado por 12. Si el periodo actual es igual o mayor a 6 meses, se hará al cálculo sobre el periodo actual.
- A la capacidad de pago resultante se le restarán las obligaciones registradas en los sistemas internos del banco, así como en el buró de crédito. Por el nicho de mercado que pensamos atacar principalmente: micro y pequeña empresa, partimos del principio que el dueño o principal accionista firma como coobligado en el contrato de

Multicrédito y suponemos que en este segmento el dueño vive del propio negocio, por lo que el negocio debe producir lo suficiente para cubrir las obligaciones del dueño. Por lo tanto, también vamos a evaluar el endeudamiento que tiene la persona física adicional al del negocio, para ajustar la capacidad de pago de acuerdo a la siguiente mecánica:

- Obligaciones previas en Tarjeta de Crédito: Se calcula el pago mensual que debe hacer el cliente como el 10% del saldo dispuesto en la tarjeta. Este pago mensual se resta (al 50%) de la capacidad de pago del cliente para Multicrédito.
- Obligaciones previas en Crédito Automotriz o Personal: El pago mensual reportado por el buró de crédito se resta (al 50%) de la capacidad de pago del cliente para Multicrédito.
- Obligaciones previas en Crédito Hipotecario: El pago mensual reportado por el buró de crédito se resta (al 50%) de la capacidad de pago del cliente para Multicrédito.
- Obligaciones del Negocio: Si en el buró de crédito correspondiente (personas físicas y/o personas morales) aparecen obligaciones no reportadas en la solicitud de crédito (sección edos. financieros), el pago mensual de dichos créditos se restará (al 100%) de la capacidad de pago del Multicrédito.
- Para ser sujeto de crédito el cliente deberá tener :

Multicrédito Negocio sin garantía real:

Capacidad de pago:	mínima: \$500	máxima: \$16,667
Límite de la Línea:	mínimo: \$25,000	máximo: \$895,433

Multicrédito Negocio con garantía real:

Capacidad de pago:	mínima: \$500	máxima: \$55,000
Límite de la Línea:	mínimo: \$25,000	máximo: \$1,500,000

Por sistema si el cliente tiene una capacidad de pago mayor al máximo permitido, se le restringirá al monto máximo definido.

Nota: Para el caso de Multicrédito Negocios (con y sin garantía real), si la disposición es para la adquisición de un local comercial, oficina, bodega o nave industrial, dado que podemos suponer que el cliente sustituirá un gasto de renta por un gasto financiero (amortización del crédito), por sistema aceptaremos que pueda exceder hasta en un 50% la capacidad de pago. Ejemplo: el cliente tiene una capacidad de pago de \$ 500 y suponemos que utiliza el 100% de su capacidad de pago para la adquisición de un local comercial le calculamos como límite de su Multicrédito :

$$\$500 / 27.92 * 1,000 * 1.5 = \$26,862$$

respetando la capacidad de pago de \$ 500.

Nota : En el caso de un Multicrédito con Garantía Real para calcular el límite de la línea de crédito, se considera la relación garantía/crédito establecida por la normatividad de créditos hipotecarios del banco. Se respeta la capacidad de pago calculada originalmente y se ajusta el monto de la línea.

- Con los datos anteriores, si el negocio demuestra ventas netas mensuales por \$100,000 y utilidad de operación anualizada de \$200,000, el sistema de entrada le calcula una capacidad de pago mensual de \$5,000. Supongamos que el dueño reporta obligaciones en el buró de crédito:

Crédito Hipotecario: con un pago mensual de \$3,600.

Crédito Automotriz: con un pago mensual de \$1,000.

Tarjetas de Crédito: con un saldo de \$6,000 que representa un pago mínimo de \$600 (10%).

Y que la empresa reporte una obligación de \$500 (mensual).

La capacidad de pago del cliente para la línea de crédito será de \$1,900.00 en lugar de los \$5,000 originales, calculado como :

Capacidad de pago Línea de Crédito:	\$ 5,000
menos 50% del pago mensual hipotecario:	1,800
menos 50% del pago mensual del auto:	500
menos 50% del pago mínimo de la tarjeta:	300
menos 100% del pago mensual crédito empresa:	<u>500</u>
igual a	\$ 1,900

Una vez calculada la capacidad de pago del cliente determinamos el monto máximo de financiamiento al que tiene acceso el cliente, considerando que utilice dicha capacidad en adquirir el bien o servicio con mayor plazo y menor tasa. Recordemos que el sistema validará en forma automática para cada disposición que no sólo exista capacidad de pago, sino también que el cliente no haya excedido su saldo disponible, así como que dependiendo del bien o servicio a adquirir se tendrán plazo y tasa de interés diferentes.

Con la capacidad de pago calculada de \$1,900, el límite de crédito se calcula considerando que el cliente hace uso de la totalidad de su capacidad de pago en un crédito hipotecario para la adquisición de un local comercial (oficina, bodega o nave) a un plazo de 7 años:

Multicrédito sin Garantía Real:	
Capacidad de Pago Mensual:	\$ 1,900
Límite de la Línea:	\$68,051
	(tasa : TIE + 9 .0) (pago al millar: 27.92)
	(\$1,900 / 27.92 * 1,000)
Límite de la Línea adquisición bien inmueble:	\$102,077
	(\$1,900 / 27.92 * 1,000) * 1.5

Multicrédito con Garantía Real:

Capacidad de Pago Mensual:	\$1,900
Límite de la Línea:	\$72,325
	(tasa : TIE + 6.5) (pago al millar: 26.27)
	(\$1,900 / 26.27 * 1,000)
Límite de la Línea adquisición bien inmueble:	\$108,489
	(\$1,900 / 26.27 * 1,000) * 1.5

En el entendido que se cumple la relación mínima garantía/ crédito de 1.5 a 1, con un valor comercial mínimo de la garantía hipotecaria de \$150,000.

Como lo comentamos anteriormente, para la disposición de Multicrédito validamos tanto la capacidad de pago como el saldo disponible de la línea, por lo que si el cliente desea utilizar la totalidad de su capacidad de pago (\$1,900) en una sola disposición tenemos:

Disposición	Monto de la Disposición	Plazo
Adquisición Local, oficina, bodega, nave ind.		
Multicrédito sin Garantía Real	\$ 102,077	84 meses
Multicrédito con Garantía Real	\$ 108,489	84 meses
Automóviles (sin gtía. real)	\$ 50,541	48 meses
Automóviles (con gtía. real)	\$ 51,926	48 meses
ABCD (sin gtía. real)	\$ 28,784	24 meses
ABCD (con gtía. real)	\$ 51,513	48 meses
Efectivo simple (sin gtía. real)	\$ 28,784	24 meses
Efectivo simple (con gtía. real)	\$ 49,908	48 meses
Efectivo revolvente (con gtía. real)		
Tasa Fija	\$76,000	6 meses
Tasa Variable	\$86,364	6 meses

Nota: En el caso de efectivo revolvente se refiere a las disposiciones de efectivo a un plazo máximo de 180 días con pago de capital al vencimiento y pago de interés mensual vencido, en las cuales es posible renovar el capital. Es importante considerar que en este tipo de disposición los pagos mensuales no incluyen amortización de capital, sino únicamente intereses.

Para obtener el monto de disposición en efectivo revolvente, se realiza el siguiente cálculo:

$$\text{Monto de la disposición} = (\text{Capacidad de Pago/tasa mensual}) * 100$$

Refiriéndonos al ejemplo anterior, queda:

$$(1,900 / 2.50) * 100 = \$76,000$$

En la práctica esperamos que el cliente utilice su capacidad de pago en varias disposiciones.

En el caso que un cliente alcance la capacidad máxima de pago, dependiendo si se trata de un Multicrédito negocio con garantía real o sin garantía real tenemos:

- Multicrédito negocio sin garantía real:

Capacidad de pago máxima de \$16,667 (Ventas Mensuales mínimas de \$333,340 ó Utilidad de Operación Anual mínima de \$555,567 por restricción del producto), en este caso el riesgo máximo sería de:

Disposición	Monto de la Disposición	Plazo
Adquisición Local, oficina, bodega, nave industrial.	\$895,433	84 meses
Equipo de transporte.	\$443,271	48 meses
ABCD.	\$252,530	24 meses
Efectivo.	\$252,530	24 meses

- Multicrédito negocio con garantía real:

Capacidad de pago máxima de \$55,000 (Ventas Mensuales de \$1,100,000 ó Utilidad de Operación Anual mínima de \$1,833,333 por restricción del producto), en este caso el riesgo máximo sería de:

Disposición	Monto de la Disposición	Plazo
Adquisición Local, oficina, bodega, nave industrial.	\$1,500,000	84 meses
Equipo de transporte.	\$1,480,331	48 meses
ABCD.	\$1,480,331	48 meses
Efectivo simple.	\$1,434,206	48 meses
Efectivo revolvente		
Tasa Fija.	\$1,500,000 (renovable)	6 meses
Tasa Variable.	\$1,500,000 (renovable)	6 meses

En resumen:

El Límite de Crédito es flexible, ya que depende más de la capacidad de pago del cliente, la cual se irá agotando por las disposiciones que realice sujeto al bien/servicio adquirido, al plazo y a la tasa de interés que le corresponda. El OSC será el área responsable de ajustar la capacidad de pago de acuerdo a las obligaciones reportadas en buró de crédito. Así mismo, en el caso de Multicrédito para negocios con garantía real, el monto máximo será ajustado de acuerdo al valor que resulte del avalúo de la garantía de acuerdo al aforo de la normatividad vigente.

En cuanto a la Recuperación de Gastos, no se le cobrará por concepto alguno al cliente por la autorización de su Multicrédito, a excepción del Multicrédito para negocios con garantía real, en el cual se le cobrará al cliente el 1.5% sobre el monto de la línea por concepto de recuperación de gastos a la firma del contrato. El acreditado deberá cubrir el costo de inscripción en el RPP, así como los gastos notariales y el seguro de daños de la propiedad ofrecida en garantía. El cliente tiene la opción de realizar una primera disposición de su Multicrédito para cubrir estos gastos.

No hay comisión por aniversario de la autorización del Multicrédito.

3.8 Garantías reales para la Autorización del Muticrédito.

Para el Multicrédito para Negocios con garantía real se deberá contar con una garantía hipotecaria (urbana) que cubra el monto de la línea en las siguientes proporciones:

- | | |
|---|-----------|
| - Terrenos urbanos: | 3.0 a 1.0 |
| - Inmuebles habitacionales localizados en plaza diferente a dónde se solicita el crédito: | 2.0 a 1.0 |
| - Inmuebles comerciales, industriales y naves industriales (incluye valor del terreno y construcción, bodegas y locales comerciales): | 2.0 a 1.0 |
| - Inmuebles habitaciones localizados en la misma plaza donde se solicita el crédito: | 1.5 a 1.0 |

No se aceptarán como garantía: panteones, bares, discotecas, escuelas, hospitales, clubes deportivos y sociales.

La proporción de la garantía será cubierta en todos los casos por un solo bien inmueble. Por excepción se podrán tomar dos garantías para un mismo crédito, siempre que se trate de inmuebles habitacionales que tengan en lo individual un valor mínimo de \$300,000 y que en conjunto representen una relación mínima con el monto de la línea de 2.0 a 1.0.

En el caso que la garantía se encuentre fuera de la plaza donde se solicita el crédito, el cliente deberá cubrir los gastos adicionales de inscripción en el RPP* y de la obtención del avalúo correspondiente.

Para la autorización del crédito se deberá contar con avalúo de la garantía hipotecaria ofrecida por el Cliente. El costo del avalúo se incluye en el 1.5% que se le cobra al cliente por gastos de recuperación y deberá ser realizado por el banco.

Las propiedades dejadas en garantía deberán estar libres de gravamen, por lo cual el banco deberá quedar en primer lugar. En caso de que la propiedad esté gravada se admiten las siguientes excepciones :

- Si la propiedad tiene un gravamen previo pagado, el cliente deberá presentar la carta de instrucciones para su liberación. En la firma del contrato se realizará, en forma simultánea, la liberación del gravamen previo y la constitución de la hipoteca a favor del Banco.

*RPP: Registro Público de la Propiedad

- Que el cliente cubra el adeudo con la institución en la que se tiene el gravamen previo. El cliente tiene la opción de disponer hasta del 100% de su Multicrédito, con la firma del subdirector y director del segmento de banca, para liberar la propiedad dada en garantía y que el banco grave en primer lugar. Estos créditos no contarán con garantía automática de NAFIN.
- Si el banco ya tiene una primera hipoteca sobre la propiedad ofrecida por el cliente, se podrá autorizar la inscripción en segundo lugar siempre que el valor comercial de la garantía cubra la relación mínima requerida con respecto a la suma de la obligación previa y el monto del nuevo Multicrédito.
- La carta de instrucciones para la liberación de un gravamen previo siempre deberá ir dirigida al notario que disponga el banco, para que sea este mismo notario quien tramite la cancelación de la hipoteca previa y la inscripción del contrato del Multicrédito para negocios con garantía real.

3.9 Garantías de Servicio de Autorización y Restricciones.

La Garantía de Servicio que se ha definido para este producto se encuentra dentro del proceso de la autorización de la línea de crédito y se divide dependiendo si se trata del proceso de autorización de línea de crédito para personas físicas o personas morales.

- Para personas físicas, la garantía de servicio consiste en resolver la solicitud de crédito en dos días hábiles a partir de la precalificación y entrega de la documentación en sucursal (captura de la etapa de recepción de documentos en el sistema de Multicrédito). Por cada día hábil de retraso se pagará al cliente, depositándolo en su cuenta, la cantidad de \$50.00 (máximo a pagar \$300.00).
- Para personas morales, la garantía de servicio consiste en resolver la solicitud de crédito en siete días hábiles a partir de la precalificación y captura de la etapa de recepción de documentos en el sistema de Multicrédito. Por cada día hábil de retraso se pagará al cliente, depósito en cuenta, la cantidad de \$50.00. (máximo a pagar \$300.00). Para la formalización del Multicrédito para negocios con garantía real se dará una garantía de servicio al cliente de 20 días hábiles con una penalización de \$1,500.00, en caso de incumplimiento.

La solicitud de las garantías de servicio se realizará mediante llamada del cliente al área de atención telefónica especializada del banco, proporcionando la información necesaria para comprobar y autenticar la reclamación del cliente.

Revisión anual del Multicrédito.

En la revisión anual se solicitará nuevamente la información del cliente en los burós de crédito para revisar su solvencia moral y económica. Se utilizan los mismos parámetros de calificación que la autorización original. Dependiendo del resultado de la evaluación se podrá incrementar/reducir la capacidad de pago del cliente o simplemente inactivar la línea para nuevas disposiciones.

El cliente tendrá la opción de solicitar incrementos a su Multicrédito, demostrando que tiene una mayor capacidad de pago. Para la autorización del incremento se correrá el mismo proceso descrito que para la autorización original del Multicrédito. Sólo será posible solicitar incremento en la capacidad de pago transcurridos 3 meses posteriores a la autorización.

Créditos Preautorizados.

En forma adicional a la capacidad de pago calculada anteriormente, al cliente se le ofrecerá una tarjeta de crédito (Personal o Empresarial dependiendo del tipo de Multicrédito) con las siguientes características :

- Sin comisión por apertura, se cobrará comisión por aniversario desde el primer año, siempre que el cliente haya utilizado su tarjeta de crédito.
- El límite de crédito se calcula por: la capacidad de pago del cliente multiplicada por 2. La línea de crédito de la tarjeta no se considera como una disposición de Multicrédito.
- La línea mínima de la tarjeta de crédito es de \$2,000, con un máximo de \$35,000 para personas físicas y de \$50,000 para negocios. Por lo tanto sólo se otorgarán tarjetas en estas condiciones a clientes que cumplan como mínimo una capacidad de pago mensual de \$1,000.
- El cliente firma, en forma independiente al contrato de Multicrédito, el contrato correspondiente (personal o empresarial).

Para tarjetas personales se tramitará como Oro si el límite de crédito es mayor a \$20,000, en caso contrario se tramitará como clásica.

Aún cuando todavía no esté disponible en el sistema la administración de líneas de sobregiro, en el contrato de Multicrédito para Personas Físicas ya queda especificado el otorgamiento de una línea de sobregiro en la cuenta de depósito del cliente. El monto de esta línea de sobregiro se calcula como el 10% de la capacidad de pago del cliente, con un mínimo de \$100, a una tasa de interés de TIE por 3, a un plazo de 72 horas.

Para el Multicrédito para Negocios con Garantía Real, el cliente tiene preautorizada una línea de remesas y cobro inmediato hasta por el 20% del monto autorizado. El cliente decidirá el porcentaje que utilizará en cada una de ellas sin rebasar este 20%. También para el Multicrédito para Negocios con Garantía Real el cliente puede optar por disponer hasta del 70% de la línea en forma de cartas de crédito refinanciables en pesos. Estas líneas no podrán disponerse hasta la formalización del contrato de crédito.

En el caso de Multicrédito para Negocios sin Garantía Real, la línea de sobregiro será el 0.2% de la línea de crédito otorgada a una tasa de interés de TIE por 3 y a un plazo de 72 horas.

Restricciones.

- Previo al trámite de autorización de Multicrédito, el cliente deberá abrir una cuenta de depósito (de ahorro o de cheques) con el servicio de atención telefónica especializada del banco.

- Quedan excluidas las personas físicas, con o sin actividad empresarial, con edad menor a 22 años o superior a 65 años.
- Para Multicrédito para Negocios el cliente debe contar por lo menos con un año de operación.
- Queda prohibido operar un crédito puente al amparo de Multicrédito, excepto para liberar gravámenes previos de las garantías ofrecidas, siempre y cuando se realice en forma simultánea la liberación y la firma del contrato.
- Queda prohibido disponer de Multicrédito para reestructurar cartera vencida del Grupo Financiero. De igual forma queda prohibido otorgar este crédito si el cliente presenta cartera vencida con otras instituciones de crédito.
- Para Multicrédito para Negocios con garantía real queda excluido el sector agropecuario.
- Queda prohibido la autorización de un Multicrédito para Negocios si en la verificación de referencias se encuentra que la unidad industrial se encuentra gravada.
- Para el caso de negocios, el cliente no podrá tener más de una línea de crédito abierta en el banco. Para negocios, un Multicrédito no puede coexistir con cualquier otro tipo de crédito (autorizado previo al lanzamiento de Multicrédito), a menos que se presente y autorice por el Comité de Crédito correspondiente.
- No se podrá autorizar Multicrédito a negocios que hayan perdido las dos terceras partes de su capital social o patrimonio, o que reporten pérdida neta en el ejercicio acumulado o en el ejercicio anual.
- Multicrédito no podrá autorizarse a empresas que pertenezcan al Sector Público, por mínima que sea su participación.
- Multicrédito no aplica para los negocios que tengan poderes de administración mancomunados. En el caso que el poder esté limitado, el Multicrédito se deberá ajustar a dicho tope.
- Para ser sujeto de Multicrédito, el negocio debe tener Ventas Anuales menores a \$50,000,000, contar con un máximo de 250 empleos permanentes y no haber recibido financiamiento del Banco por un monto superior a \$40,000,000 durante el último año con recursos Nafin.
- Un cliente no es elegible para Multicrédito sin Garantía Real en cualquiera de los siguientes supuestos:
 - a) El coacreditado es persona moral.
 - b) Los solicitantes y/o coacreditados no firman por su propio derecho.
 - c) El principal accionista es persona moral, salvo Multicrédito para negocios con garantía real.
- Acorde con la circular de crédito vigente, las siguientes actividades requerirán de la autorización del Comité de Créditos Mayores del banco y no podrán ser tramitadas por Multicrédito:
 - Sector Financiero.
 - Uniones de Crédito.
 - Aviación.
 - Proyectos Turísticos.
 - Escuelas, Panteones, Hospitales y Centros Recreativos
 - Proyectos de Inversión : por montos superiores a \$500,000 y a más de 7 años de plazo.

3.10 Parámetros del Proceso de Disposición: Plazo, Pago inicial, Tasa, Monto y Esquema de pago.

Plazo.

El plazo de la disposición depende del destino de la misma :

Efectivo (sin Gtía. Real):	
\$500 a \$10,000	6 y 12 meses.
\$5,000 a \$15,000	6, 12 y 18 meses.
\$15,000 a \$30,000	6, 12, 18 y 24 meses.
Mayor a \$30,000	6, 12, 18 y 24 meses.
Efectivo Simple (Multicrédito negocio con Gtía. Real):	
\$500 a \$5,000	6 y 12 meses
\$5,000 a \$30,000	6, 12, 18 y 24 meses.
Mayor a \$30,000	6, 12, 18 y 24, 36 y 48 meses.
Efectivo Revolvente (Multicrédito negocio con Gtía. Real):	
\$500 a \$1,500,000	6 meses (Tasa fija).
\$500 a \$1,500,000	6 meses (Tasa variable).
ABCD (sin Gtía. Real):	
\$500 a \$5,000	6 y 12 meses.
\$5,000 a \$15,000	6, 12 y 18 meses.
\$15,000 a \$30,000	6, 12, 18 y 24 meses.
Mayor a \$30,000	6, 12, 18 y 24 meses.

ABCD (Multicrédito con Gtía. real) :	
\$500 a \$5,000	6 y 12 meses.
\$5,000 a \$30,000	6, 12, 18 y 24 meses.
Mayor a \$30,000	6, 12, 18, 24, 36 y 48 meses.
Autos (sin Gtía. Real) :	
Nuevo	6, 12, 18, 24, 36 y 48 meses.
seminuevo del año	6, 12, 18, 24 y 36 meses.
seminuevo año 1997	6, 12, 18 y 24 meses.
seminuevo año 1996	6, 12 y 18 meses.
seminuevo año 1995	6 y 12 meses.
seminuevo año 1994	6 y 12 meses.
Autos (Multicrédito con Gtía. real)	
cualquier año (1994-1998)	6, 12, 18, 24, 36 y 48 meses.
Bienes Inmuebles:	
Casa habitación:	120, 180 y 240 meses.
Oficinas, locales,	
Bodegas, naves ind.:	84 meses.

Pago Inicial (enganche para la disposición de la línea).

El pago inicial o enganche mínimo varía de acuerdo al destino de la disposición (valor) y al tipo de Multicrédito contratado (Persona física: general. Negocio: con garantía real o sin garantía real):

Efectivo (general):	0%
ABCD:	
Sin Gtía. Real (general)	15%
Negocios con Garantía Real	0%
Autos:	
Sin Gtía. Real (general)	25%

Negocios con garantía Real	0%
Servicios Financieros (general):	0%
Servicios no Financieros	
Sin Gtía. Real (general):	15%
Negocios con Garantía Real	0%
Bienes Inmuebles:	
Personas Físicas:	
Casa Habitación	30%
Negocios sin Garantía Real:	
Despachos (oficinas)	30%
Locales Comerciales	35%
Bodegas	35%
Naves Industriales	40%
Negocios con garantía real:	0%

Nota: Cuando hablamos de negocios con garantía real, se refiere a que el cliente a la contratación de su Multicrédito proporcionó una garantía hipotecaria, por lo que para la compra de un local, oficina, bodega o nave industrial no es necesario dar enganche ni constituir hipoteca sobre el bien inmueble adquirido.

Como se puede apreciar hay ventajas en que el cliente (negocio) contrate su Multicrédito proporcionando una garantía hipotecaria.

Tasa.

La tasa de interés a aplicar en las disposiciones de Multicrédito es Fija, a excepción del crédito hipotecario y el Multicrédito para negocios con Garantía real en la cual el cliente tiene la opción de realizar disposiciones de efectivo con tasa variable. Con estas salvedades, la tasa de interés se determina por la combinación de:

- El destino del crédito: Autos, casas, cómputo, etc.
- El plazo de la disposición: A mayor plazo, mayor tasa fija.
- El tipo de Multicrédito: Personas físicas, personas morales, etc.

En general la tasa moratoria a aplicar será TIE por 2 y para el caso de créditos Hipotecarios será la tasa ordinaria por 1.5. Los intereses moratorios se causarán: 1) sobre cualquier saldo de capital vencido no pagado oportunamente; 2) sobre el saldo de capital total adeudado, si éste se diera por vencido anticipadamente en términos del contrato y 3) sobre el importe de otras obligaciones patrimoniales a cargo del cliente, distintas al capital o intereses. Los intereses moratorios, junto con los impuestos que se generen, de acuerdo con las leyes respectivas, deberán pagarse al momento en que se liquide el adeudo.

Nota : Las tasas de interés serán revisadas al menos una vez al mes con Tesorería por los responsables de las áreas de Desarrollo de Productos. Sin embargo, ante una desestabilización financiera, ajustaremos las tasas en forma inmediata por excepción.

Para las disposiciones de Multicréditos para Negocios no se cobrará al cliente IVA sobre los intereses, para el caso de Multicrédito Personas Físicas se cobrará el IVA correspondiente.

Monto de la disposición.

El monto mínimo de una disposición de Multicrédito será de \$500, a excepción de :

Automóviles:	\$20.000
Adquisición de casa habitación:	\$150.000
Adquisición de oficina, local, bodega, nave industrial:	\$100.000

Para las disposiciones en efectivo los negocios con y sin Gtia. Real podrán disponer hasta el 100% de su capacidad de pago en efectivo. Las líneas para persona física en general no podrán hacer disposiciones en efectivo.

Esquema de Pago de la Disposición del Crédito.

La forma de pago puede ser semanal, quincenal o mensual por medio de cargo automático en la cuenta de depósito del acreditado, a excepción del crédito hipotecario en que la forma de pago es mensual únicamente. El cliente podrá pagar en efectivo, mediante cargo a cualquier cuenta de cheques que el banco le opere o llegare a operarle o con cheque, de los cuales se aplicará su importe hasta que sean cobrados. Esto implica que para el pago de las disposiciones no podrán utilizarse remesas ni cobro inmediato.

En caso de que por cualquier causa el día establecido para cualquier pago resulte inhábil, el pago deberá efectuarse el día hábil inmediato anterior, cobrándose intereses hasta esa fecha. Lo anterior, con excepción de las disposiciones de la línea de sobregiros, que podrán pagarse el día hábil inmediato siguiente, cobrándose intereses hasta esa fecha.

Para personas físicas, los pagos se realizan de la siguiente forma:

Créditos semanales se cobran el viernes de la semana posterior a la disposición:

- si se tramita en miércoles 22 de julio, la fecha de primer pago es el viernes 31 de julio.
- si se tramita en viernes 24 de julio, la fecha de primer pago es el viernes 31 de julio.

Créditos quincenales se cobran de la siguiente manera:

- si se tramita del 1° al día 15, la fecha de primer pago es al fin de mes.
- si se tramita del 16 al fin de mes, la fecha de primer pago es el día 15 del siguiente mes.

Créditos mensuales se cobran de la siguiente manera:

- si se tramita del 1° al día 15, la fecha de primer pago es al día 15 del siguiente mes.
- si se tramita del 16 al fin de mes, la fecha de primer pago es al fin de mes.

El cálculo de la fecha de primer pago para Personas Físicas con Actividad Empresarial y Personas Morales, no considerará días de gracia, sino que deberá contabilizar desde el momento de la disposición a fin de tener el cálculo de intereses actualizado, por ejemplo:

Si se realizó una disposición de Multicrédito semanal el miércoles 22 de julio, la fecha de primer pago será el miércoles 29 de julio.

Si se realizó una disposición de Multicrédito quincenal el día:

- a) 1 de julio, la fecha de primer pago es 16 de julio.
- b) 8 de julio, la fecha de primer pago es 23 de julio.
- c) 15 de julio, la fecha de primer pago es al fin de mes.
- d) 15 de julio, la fecha de primer pago es 10 de agosto.

Si se realizó una disposición de Multicrédito mensual el día :

- a) 1 de julio, la fecha de primer pago es 1 de agosto.
- b) 8 de julio, la fecha de primer pago es 8 de agosto.
- c) 15 de julio, la fecha de primer pago es 15 de agosto.
- d) 31 de julio, la fecha de primer pago es 31 de agosto.

El pago se calculará por el método de pagos totales iguales (pagos crecientes de capital y pagos decrecientes de interés).

En el caso de Multicrédito para negocios con garantía real, el cliente podrá disponer de su crédito en efectivo hasta por el 100% del saldo disponible de su línea a 180 días (máximo), siempre y cuando tenga capacidad de pago suficiente, pagando interés mensual (pagos de interés semanales, quincenales o mensuales) y capital al vencimiento, en adición a las disposiciones (crédito simple) para la adquisición de los diferentes productos/servicios. Al realizar esta disposición se actualiza el saldo disponible de la línea de crédito (monto de la disposición) y la capacidad de pago del cliente (pago mensual de los intereses).

Nota: Para el pago semanal se calculan meses de 4 semanas. Para el pago mensual se consideran meses de 30 días.

Seguros.

Se incluye un seguro de vida saldo deudor gratuito (vida e incapacidad total) para el acreditado y el coobligado, a excepción de la adquisición de bienes inmuebles (disposición de un Multicrédito sin garantía real), en la cual el cliente deberá cubrir el costo mensual : 0.511 al millar (sobre el saldo insoluto). Para el Multicrédito negocios con garantía real el seguro de vida saldo deudor es gratuito para el cliente. En montos de crédito superiores a \$1,500,000, el cliente deberá presentar y aprobar un examen médico.

Para la adquisición de bienes inmuebles en el caso de Multicrédito Personas Físicas y Multicrédito Negocios sin garantía real, el cliente deberá cubrir un seguro de daños de la garantía con un costo mensual aprox. de 1.31 al millar sobre el valor de construcción del inmueble. En el Multicrédito para negocios con garantía real se solicitará también un seguro de daños sobre la garantía otorgada con un costo aproximado de 1.31 al millar sobre el valor de construcción del inmueble. La renovación será anual y de forma automática, por lo que al cliente se le debe comunicar con un mes de anticipación el vencimiento de la misma. El cobro de la póliza se hará con cargo a la cuenta de depósito del acreditado, en el caso que transcurridos 10 días naturales del vencimiento de la póliza del seguro, el cliente no haya pagado la renovación o no tenga saldo disponible en la cuenta para el

cargo, el Banco abrirá una disposición del crédito para cubrir el importe de la prima (disposición en efectivo). El crédito tendrá un plazo máximo de 12 meses.

En disposiciones para la adquisición de equipo de transporte el cliente deberá contratar una póliza de seguro para daños *multianual* por el plazo del crédito. El cliente podrá optar por el financiamiento de dicha póliza por el banco, en la parte proporcional que corresponda por el tipo de Multicrédito (75%, 85% o 100%).

En todos los casos en la póliza de seguro, el banco debe aparecer como *beneficiario preferente* y el cliente no tendrá la opción de cancelar la póliza sin el consentimiento por escrito del banco.

3.11 Canales de Venta y requisitos para la disposición.

Canales de Venta.

La promoción de este producto, tanto para la autorización como para su disposición, se podrá realizar en los siguientes canales de venta :

- Sucursales.
- Sucursales Express. (Son aquellas sucursales que se encuentran dentro de una tienda de autoservicio).
- Negocios afiliados a Credibanco.

en una segunda fase :

- Por medio de la Página del Web del Banco (Internet).
- En cajeros automáticos (efectivo).
- Telemarketing del Banco y/o el Area de Atención Telefónica Especializada del Banco.

Requisitos para la disposición.

Como se comentó previamente en cada disposición el Sistema de Multicrédito validará que:

- La línea de crédito esté activa.
- El plazo de la disposición no exceda el plazo del contrato (Multicrédito con garantía real).
- Las disposiciones anteriores no presenten pagos vencidos.
- El monto del crédito solicitado no exceda el Saldo Disponible de la línea de crédito.
- El pago, llevado al mes, de la nueva disposición sumado al pago de las disposiciones anteriores no exceda la capacidad de pago del cliente.
- Para el caso de disposiciones en efectivo el cliente no exceda la capacidad de pago especificada para ello en cada tipo de Multicrédito.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

Puede suceder que el cliente tenga saldo disponible en la línea, pero no lo pueda disponer dado que agotó su capacidad de pago en las disposiciones anteriores. La opción para el cliente es reducir el monto solicitado o incrementar el plazo, en caso de ser posible.

El sistema de cartera de crédito no administra líneas de crédito, para subsanar esto se generan dos archivos :

1. Información de Multicrédito
2. Información de las disposiciones realizadas

Cada disposición de Multicrédito en el sistema de crédito es un crédito independiente, referenciado a la línea de crédito, con condiciones individuales de monto, tasa, frecuencia de pago (semanal, quincenal o mensual) y plazo.

Adicionalmente a las validaciones mencionadas, en breve se pretende incorporar un semáforo que señale la operación del cliente en otros productos en el banco (Ej. sobregiros, pagos vencidos en tarjeta de crédito, etc.) y las calificaciones obtenidas en modelos de riesgo y rentabilidad.

Documentación de la disposición.

El cliente autoriza una disposición de su Multicrédito por medio de la firma electrónica (clave de acceso y NIP del área de atención telefónica especializada del banco). En papel queda constancia por la firma de la carta de instrucciones donde se señala el bien/servicio adquirido, el monto de la disposición, el número y monto de los pagos fijos a realizar y la frecuencia de pago (semanal, quincenal o mensual), así como el registro en el estado de cuenta de depósito.

3.12 Garantías de Servicio de Disposición y Restricciones.

Garantías de Servicio.

La Garantía de Servicio que se ha definido para este producto se encuentra dentro del proceso de la disposición de la línea de crédito y se divide dependiendo en que momento del proceso de disposición se genere dicha garantía.

- Depósito de una disposición en efectivo : Para las disposiciones en efectivo el banco se compromete a depositar en la cuenta del cliente el monto del crédito en un plazo máximo de un día hábil a partir de la autorización de la disposición (antes de las 19:00 Hrs.). En caso de no cumplir con esta garantía se depositará al cliente la cantidad de \$50.00 en su cuenta por cada día de retraso que se tenga (máximo a pagar \$ 300.00). Si el cliente requiere investigación telefónica o física, no aplica la garantía.
- Entrega del producto en Bitabonos : Para cada artículo hay un tiempo de garantía en la entrega, en caso de no cumplirla el proveedor pagará al cliente la cantidad de \$50.00 por cada día de retraso que tenga. (máximo a pagar \$ 300.00).

- Pago al Negocio afiliado a Bitabonos o Credibanco : El Banco se compromete a pagar al proveedor en un plazo no mayor a 2 días hábiles posterior a la entrega de la documentación (factura, carta de instrucciones, etc.) por parte del proveedor al banco. La penalización de no cumplir es el costo del dinero calculado al 80% de la TIEE.

La solicitud de las garantías de servicio se realizará mediante llamada del cliente o proveedor al área de atención telefónica especializada del banco, proporcionando la información necesaria para comprobar y autenticar la reclamación.

Restricciones.

- En las disposiciones para la adquisición de equipo de transporte:
 - La operación de compra se debe realizar en agencias autorizadas por los fabricantes: Departamentos de autos nuevos o seminuevos.
 - Para Personas Físicas el vehículo a adquirir tendrá las siguientes condiciones:
 - Peso hasta 3.5 toneladas.
 - De uso particular.
 - En general el vehículo no debe tener más de 5 años de antigüedad.
 - Para autos adquiridos en agencias de autos seminuevos (lotes de autos usados), la unidad no deberá tener más de 5 años de antigüedad. La agencia deberá estar afiliada a la ANCA.
- En las disposiciones para la adquisición de un Bien Raíz :
 - Antigüedad máxima de 30 años y/o de 31 a 40 años con remodelación completa.
 - El bien debe estar en una zona urbana que cuente con todos los servicios (luz, agua, drenaje, etc.)
 - Al corriente en el pago de impuestos.
 - Para la constitución de la hipoteca, el banco debe quedar en primer lugar.
 - Para Casas Habitación :
 - Dedicada exclusivamente para fin habitacional.
 - Se excluyen casas de interés social.
 - Distribución mínima : sala-comedor, cocina, baño completo, dos recámaras y cajón de estacionamiento.
 - Que no cuente con locales comerciales.
- Es factible realizar una disposición en efectivo bajo el esquema de Multicrédito para negocios con garantía real para la liberación de gravamen del inmueble ofrecido como garantía. Dado que se trata de una sustitución de obligación, el pago que ésta represente no deberá ser descontado de la capacidad de pago del cliente.

3.13 Pago a Proveedores.

El pago a los proveedores se realizará al día hábil siguiente a haber presentado la documentación requerida (antes de las 18:00 hrs.): factura y carta de instrucciones, en el OSC de plaza o en la sucursal designada para ello. La recepción de las facturas se registrará en el Sistema de Multicrédito con lo cual se disparará el proceso de pago automático al proveedor (antes de las 10:00 de la mañana del día hábil siguiente a la recepción de los documentos). Para el caso de los Credibancos implementados en Cadenas de Autoservicio (Comercial Mexicana, Soriana, Gigante,

Wal*mart) aplica un procedimiento de pago distinto, ya que el pago se realiza en la propia caja (POS*) de la tienda por medio de una tarjeta Electrón (asignada por ejecutivo) donde previamente se depositaron los recursos de la operación.

Aplica una garantía de servicio al proveedor de pagarle el costo financiero del dinero (80% de TIEE) si Bital se atrasa en pagarle en más de 2 días hábiles posteriores a la entrega de los documentos. Para ejercer dicha garantía el negocio afiliado debe mostrar la impresión, que incluye fecha y hora, de la etapa de recepción de facturas del Sistema de Multicrédito.

En el caso de autos, si la disposición fue realizada en una agencia afiliada al banco, el vendedor deberá enviar la factura, carta de instrucciones y pase de salida de la unidad vía fax al OSC correspondiente. El pago al proveedor se hace mediante abono en cuenta al día hábil siguiente. Si la disposición se llevó a cabo en una agencia no afiliada al banco, el vendedor deberá enviar los documentos antes mencionados en original al OSC correspondiente. Al momento de la recepción de los documentos se le abonará el pago a la agencia en la sucursal del banco que indique o mediante cheque de caja.

3.14 Parámetros de Seguridad.

Los Requisitos de Seguridad que debemos contemplar para la disposición de un Multicrédito son :

- Que haya constancia de las condiciones (monto, plazo, forma de pago, tasas, etc.) de cada una de las disposiciones que realice el cliente al amparo de su Multicrédito, a fin de que no pueda alegar desconocimiento en el caso de incumplimiento y que esto afecte el proceso de una demanda.
- Contar con los elementos necesarios para en el caso de incumplimiento de pago del cliente, poder ejercer una acción legal de recuperación.
- Proteger al banco sobre posibles fraudes relacionados con Multicrédito.

Estos requerimientos se cumplen mediante :

- a) Que el estado de cuenta (depósito) refleje en forma referenciada los movimientos del Multicrédito: abono del crédito, cargo para pago al proveedor, amortizaciones, etc., de forma que, aún cuando sea a posteriori, sirva como una aceptación del cliente de las condiciones de monto, tasa, y plazo convenidos.

*POS: Terminal Punto de Venta: A través de esta terminal electrónica se realizan transacciones en comercios de tarjetas bancarias.

- b) El Sistema de Multicrédito deberá conservar el historial de los movimientos realizados: clave de usuario de acceso del Sistema de Multicrédito, fecha, hora, datos del Multicrédito, información de la disposición, etc., contando con una consulta por disposición donde se reflejen las condiciones en las cuales se otorgó el crédito en el caso de llegar a una proceso legal para su recuperación. La información se debe guardar por 12 años, obviamente no necesariamente en línea.
- c) El pago a los proveedores afiliados (Bitabonos y Credibanco) se realizará a la presentación de la factura, (firmada con la leyenda "En Garantía", o bien firmada la leyenda de garantía en la carta de instrucciones), carta de Instrucciones correspondiente de la disposición, validando la existencia del número de folio de la disposición.
- d) El cliente, independientemente de la solicitud/contrato de Multicrédito, debe firmar una carta donde conste la entrega de su clave de acceso al área de atención telefónica especializada del banco y su NIP, y que esta clave y NIP serán utilizados como firma electrónica para las disposiciones de su Multicrédito.
- e) La clave de acceso a atención telefónica especializada del banco y el NIP (2 de los 4 dígitos) sólo serán proporcionados por el cliente a los operadores de atención telefónica especializada del banco para la activación del Multicrédito, autorización de las disposiciones, reporte de robo o extravío, etc.
- f) En el caso de las disposiciones en efectivo deberá realizarse vía abono a la cuenta de depósito relacionada, por ningún motivo se podrá depositar en cuenta de un tercero. Una vez que se da de alta Multicrédito queda ligado a una cuenta de depósito, en el caso de un cambio en la cuenta de depósito, se deberá turnar la solicitud al OSC ya que no se podrá realizar en sucursal.
- g) El cliente firma la carta de instrucciones donde deja constancia de las condiciones de la disposición: monto, plazo, número de pagos y monto de los pagos (fijos).

3.15 Administración del Crédito.

El control y la operación del proceso de autorización y disposición del crédito se llevará en el Sistema de Multicrédito el cual funciona como "workflow" controlando cada una de las etapas por las que pasa el proceso así como reportes específicos que se requieran.

El crédito se dará de alta en el sistema de cartera de crédito, a excepción de los créditos hipotecarios que se llevarán en el sistema de créditos hipotecarios.

La amortización del crédito se realizará vía cargo automático en la cuenta de depósito del acreditado.

3.16 Cobranza del Crédito.

El responsable de la cobranza y recuperación de estos créditos será el Centro de Soluciones Integrales. La cobranza se realizará bajo la siguiente política :

- a) Al primer pago vencido se hablará por teléfono al cliente solicitándole se ponga al corriente.
- b) Al segundo pago vencido el caso se pasará a un despacho de cobranza para realizar la gestión.
- c) Al tercer pago vencido se congelará el crédito en el sistema y de fallar la gestión del despacho de cobranza, se verá la factibilidad de iniciar el proceso legal.

Para aquellos créditos que tengan más de tres pagos vencidos:

- d) Saldo total menor a \$ 15,000:
Se procederá al castigo de estos créditos a partir del tercer mes vencido, una vez agotada la gestión del despacho de cobranza.
- e) Saldo total mayor a \$ 15,000:
Se procederá con la demanda del cliente.

3.17 Estrategia de Lanzamiento.

Como parte del proyecto de Multicrédito vamos a preautorizar clientes que cumplan ciertos requisitos de nuestra base de datos. Para el inicio del programa se considerarán clientes personas físicas (Comercial y Patrimonial). En un futuro se definirán las condiciones para la preautorización a clientes personas morales..

Por la cartera de clientes personas físicas que tenemos (4,000,000 cuentas y 600,000 nóminas), se llevará a cabo un proceso selectivo en donde se determinarán los clientes viables de preautorizar. Este proceso se correrá mensualmente debido al riesgo que existe de saturar las áreas operativas, ya que la preautorización implica que el cliente presente su solicitud "preautorizada" en una sucursal del banco y se corra el proceso de autorización: Verificación de Referencias (internas y externas), Cálculo de Capacidad de Pago, Entrega del Kit de Autorización, etc., por la limitante legal que tenemos de consultar el buró de crédito sin la autorización del cliente.

Se debe tener cuidado de no enviar el correo directo a clientes que en los meses previos hubieren sido seleccionados, hayan aceptado o no abrir su Multicrédito. Estimamos que la capacidad actual de las áreas operativas es de un máximo de 3,000 solicitudes por día, por lo tanto de tener una respuesta de un 5% (de los 500,000 que se espera preautorizar) de las solicitudes podríamos esperar, distribuyendo la recepción de solicitudes en un período de 20 días, recibir cerca de 1,250 solicitudes adicionales a las actuales (2,000 aprox.).

- a) El proceso de Preautorización es:

- Seleccionar a los clientes que cumplan los criterios que se describen en los incisos (b) a (f). De acuerdo al volumen de clientes que obtengamos determinaremos el orden y fechas en que se emitirán las cartas de esta primera selección.
- El cliente recibirá una carta personalizada comunicándole la preautorización de su Multicrédito, acompañada de un folleto explicativo y una solicitud (contrato) para requisitarla. El cliente deberá presentar dicha solicitud en su sucursal acompañada de:
 - Identificación oficial.
 - Comprobante de domicilio.
 - El comprobante de ingresos son los movimientos registrados en su estado de cuenta.

Nota: Se solicitan los comprobantes de identificación y domicilio para actualizar el expediente del cliente.

- Dado que se trata de una preautorización, la solicitud pasará por el proceso actual de revisión de referencias de crédito. En el sistema de Multicrédito se identificará que se trata de una preautorización para que el OSC lo tenga en cuenta para el análisis de riesgo de la solicitud. El límite de crédito (capacidad de pago) se ajustará con base en las obligaciones reportadas en dicha investigación.
- En principio vamos a preautorizar dos tipos de Personas Físicas:
 - Personas Físicas (Nómina).
 - Personas Físicas (Comercial y Patrimonial).
- En todos los casos, si el cliente desea incrementar su límite de crédito (capacidad de pago) podrá presentar comprobantes de ingresos adicionales al momento de entregar la solicitud al banco.
- En todos los casos el cliente deberá ser de nacionalidad mexicana y con edad entre 22 y 65 años.

b) Clientes con Créditos de Consumo :

Se preautorizará a los clientes que ya tramitaron un Bitabono, Credibanco, y que ya terminaron de pagar en forma correcta su crédito o están por terminar (que quede pendiente sólo un pago en un crédito contratado a un plazo mínimo de 6 meses y que no tenga pagos vencidos).

Para estos clientes se ofrecerá Multicrédito dependiendo del producto que adquirieron en su crédito original:

Bitabonos: Multicrédito Persona Física (general).

Credibanco: Multicrédito Persona Física (general).

Para el caso de las personas físicas que se les pague a través del servicio de nómina del banco, contarán con algunas ventajas tales como tasas y plazos preferenciales.

La capacidad de pago del cliente se fija como el pago mensual que venía realizando en su crédito de consumo. Ejemplo:

Si el cliente pagaba \$1,000 mensuales, esta será su capacidad de pago y por lo tanto su límite de crédito en Multicrédito será de: \$75,018, monto del cual podrá disponer de la siguiente forma:

Multicrédito Persona Física (comercial):

Casa: \$96,900 (a 240 meses Udis).

Autos: \$26,600 (a 48 meses).

ABCD: \$ 15,151 (a 24 meses).

Multicrédito Persona Física (nómina):

Casa: \$96,900 (a 240 meses Udis).

Autos: \$26,600 (a 48 meses).

ABCD: \$19,157 (a 24 meses).

Efectivo: \$11,904 (a 18 meses).

c) Clientes en el Servicio de Nómina del Banco:

A los clientes que reciben el pago de su nómina vía el banco, les preautorizaremos un Multicrédito Personas Físicas (nómina) siempre que cumplan los siguientes parámetros :

- Antigüedad mínima de 6 meses con el Banco (cuenta individual).
- Si tiene cuenta con chequera, no presentar más de 1 cheque devuelto en un plazo de 3 meses.
- Mantener un promedio mensual de depósitos en su cuenta durante los últimos 3 meses de \$3,000 (mínimo).
- Mantener un saldo promedio en su cuenta de depósito en los últimos 3 meses de un mínimo de \$300.
- Si tiene créditos con el banco estar al corriente en los pagos (0 pagos vencidos).

El límite de crédito a preautorizar es:

- Capacidad de Pago mensual, lo que resulte menor entre:
- Promedio mensual de los depósitos (3 meses) o depósitos del último mes en su cuenta, lo que resulte menor, por 25%.
- Con base en la capacidad de pago mensual se calcula el límite de crédito a un plazo de 240 meses, con un factor de pago al millar de 10.32. Por lo tanto, el cliente podrá disponer de su Multicrédito, suponiendo una capacidad de pago de \$1,000, hasta de:

Casa: \$96,900 (a 240 meses Udis).

Autos: \$26,600 (a 48 meses).

ABCD: \$19,157 (a 24 meses).

Efectivo: \$11,904 (a 12 meses).

d) Clientes con Cuentas de ahorro o Maestra:

Para los clientes que tienen una cuenta maestra o de ahorro les preautorizaremos un Multicrédito Personas Físicas (general) a los que cumplan los siguientes parámetros :

- Antigüedad mínima de 6 meses en el banco.
- No presentar más de 1 cheque devuelto en su cuenta de depósito en un plazo de 3 meses.
- Mantener un promedio mensual de depósitos en su cuenta durante los últimos 3 meses de \$5,000 (mínimo).
- Mantener un saldo promedio en su cuenta de depósito en los últimos 3 meses de un mínimo de \$500.
- Si tiene créditos con el banco estar al corriente en los pagos (0 pagos vencidos).

El límite de crédito a preautorizar es:

- Capacidad de pago mensual: Lo que resulte menor de:
- Promedio mensual de los depósitos (3 meses) o depósitos del último mes en su cuenta, lo que resulte menor, por 25%.
- Con base en la capacidad de pago mensual se calcula el límite de crédito a un plazo de 240 meses, con un factor de pago al millar de 10.32. Por lo tanto, el cliente podrá disponer de su Multicrédito, suponiendo una capacidad de pago de \$ 1,000, hasta de:

Casa: \$96,900 (a 240 meses Udis).

Autos: \$26,600 (a 48 meses).

ABCD: \$15,151 (a 24 meses).

e) Clientes con Inversiones:

Para los clientes que tienen una cuenta de inversión les preautorizaremos un Multicrédito personas físicas (general) a los que cumplan los siguientes parámetros:

- Antigüedad mínima de 6 meses en el banco.
- No presentar más de 1 cheque devuelto en la cuenta de depósito ligada a la inversión en un plazo de 6 meses.
- Mantener un promedio mensual en su inversión mínimo de \$100,000 durante los últimos 3 meses.
- Si tiene créditos con el banco estar al corriente en los pagos (0 pagos vencidos).

El límite de crédito a preautorizar es:

- Capacidad de Pago mensual: Promedio mensual de la inversión (3 meses) o el saldo de la inversión del último mes, lo que resulte menor, por 1.25%.
- Con base en la capacidad de pago mensual se calcula el límite de crédito a un plazo de 240 meses, con un factor de pago al millar de 10.32. Por lo tanto, el cliente podrá disponer de su Multicrédito, suponiendo una capacidad de pago de \$1,000, hasta de:

Multicrédito Persona Física (comercial):

Casa: \$96,900 (a 240 meses Udis).

Autos: \$26,600 (a 48 meses).

ABCD: \$15,151 (a 24 meses).

CONCLUSIONES

El medio y las condiciones en las que se tienen que desenvolver las empresas de hoy han cambiado significativamente con respecto a la administración y dirección tradicional. Los elementos impulsores de cambio en los negocios son los clientes y la competencia. Si antes las empresas se enfocaban a mercados masivos homogéneos, ahora los clientes tienen una gran diversidad en productos y servicios a escoger, como producto de la formación de grandes bloques económicos en los que se intensifica la competencia por los mercados, la tecnología y la inversión, provocando que compitan empresas, productos y servicios de diferentes partes del mundo, con estrategias diversas.

Para poder realizar el cambio, se requiere liderazgo por parte de todos los participantes. El vértice del cambio debe estar en un alto ejecutivo o directivo, que motive, dirija y encamine todo el esfuerzo en la empresa. El dueño del proceso será un gerente de alto nivel, con responsabilidad, prestigio y autoridad, ya que es el responsable directo del cumplimiento y ejecución del proceso. El líder del proyecto y equipo de cambio son los responsables de analizar, rediseñar e implantar las medidas de mejora en los procesos.

Uno de los principales problemas que se tuvo para lograr la estandarización de los procesos, fue la gran diversidad de variantes que existían tanto en el ofrecimiento de productos al cliente externo, el modo de operar (uso de sistemas diferentes dependiendo del tipo de producto ofrecido), el pago a proveedores (depósito en cuenta, elaboración de cheques de caja, tiempo para conciliaciones por diferencias en montos) por lo que al definir procesos integrales como el de autorización de crédito que comprende desde que el cliente se presenta en una sucursal para preguntar por un producto específico, la elaboración del presupuesto, planes de pago, recopilación de documentos para la investigación del crédito, dictaminación hasta la orientación del uso del crédito el cual está listo para realizar las disposiciones. Y el proceso de disposición de crédito que comprende desde la venta del producto, la verificación y autenticidad de la línea de crédito, la autorización de la disposición, las actividades internas para el registro y aplicación del monto de la disposición al estado de cuenta al cliente, el cargo del enganche a la cuenta del cliente hasta el abono en cuenta del proveedor del importe del producto.

Es el cliente el que define la calidad en el servicio. Hay que descubrir las expectativas que tiene el cliente del producto o servicio, entendido como la producción de una experiencia de compra satisfactoria. Y ésta se da cuando la percepción menos las expectativas del cliente son mayores a cero y cuando se controla el reflujo. La percepción del cliente es producto de la operación de la empresa, el servicio que se ofrece y las características mismas del producto.

Un diferencial competitivo será el ofrecimiento de un concepto de crédito único en el mercado que se adapta a las necesidades de cada uno de nuestros clientes, es un crédito personalizado, ya que evalúa y otorga el crédito acorde a la capacidad de cada persona en lo individual, involucra dos aspectos muy importantes en el otorgamiento de un crédito como es la capacidad de pago global considerando lo que pueda pagar el cliente sin descuidar sus obligaciones tanto con el banco como con otras instituciones de crédito; y el otro aspecto es el límite de la línea de crédito, éste límite se calcula con base en un crédito hipotecario que es la cantidad máxima que el cliente puede disponer, así mismo por cada tipo de disposición el límite que puede disponer el cliente es distinto, por ejemplo: si desea comprar un artículo de consumo (televisión) el límite es diferente, este límite lo delimita la tasa de cada disposición y un límite impuesto por el banco, que en todo momento validará el buen comportamiento de las obligaciones del cliente mediante semáforos de operación (filtros de riesgo).

Otro diferencial competitivo lo generarán las garantías de servicio tanto para la autorización como para la entrega de productos y el pago a proveedores dando una percepción de compromiso a los clientes y proveedores por parte del banco de hacer bien las cosas, de manera rápida y a la "primera", ya que en caso contrario, lo que se afectará será la rentabilidad del producto mientras que se recompensará al cliente con dinero en efectivo por el "daño" que se pudiera ocasionar.

En el caso de las campañas promocionales estaban enfocadas a la promoción de ciertos productos dependiendo del presupuesto en conjunto con el banco y los proveedores, por lo que el enfoque que tenían estas campañas no causaban el impacto que se requería sin alcanzar el nivel de venta esperado. Con este nuevo concepto, se unirán esfuerzos para el lanzamiento de una campaña única dirigida a un segmento de mercado muy específico incluyendo desde anuncios en televisión, periódico, radio hasta correo directo a clientes preseleccionados bajo ciertos criterios, pretendiendo obtener un porcentaje de respuesta muy satisfactorio así como elevar la rentabilidad de ciertos clientes del banco colocando más productos y servicios por cliente. La mayoría de estas campañas son pagadas por los distribuidores quienes consideran al banco como un canal alternativo de comercialización (1600 puntos de venta), además que son ventas que el distribuidor no puede vender si no es por la vía del crédito o la distribución especializada de algún servicio de mensajería.

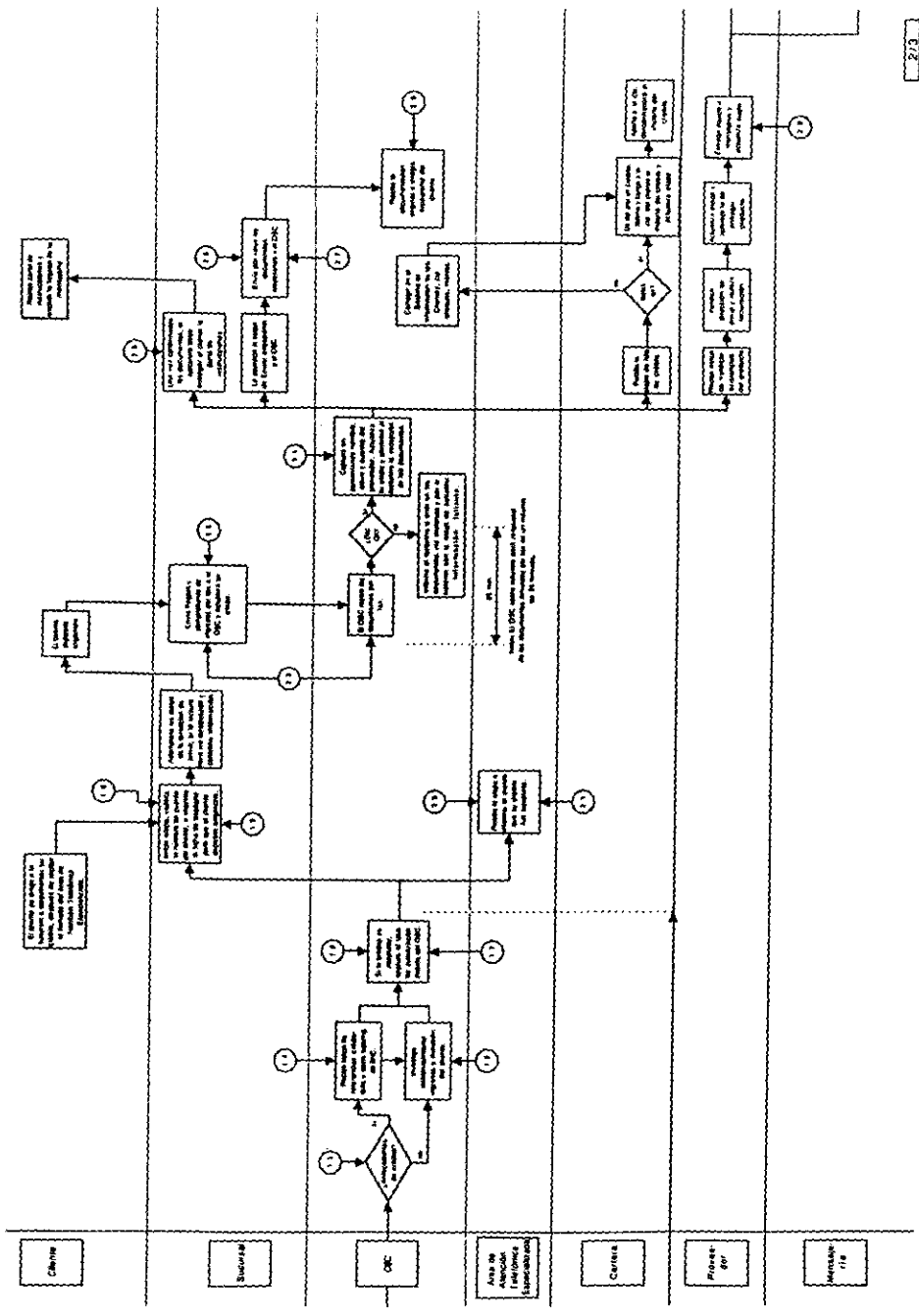
Este producto a partir de su lanzamiento (mayo 1998) ha tenido buenos resultados: durante junio, julio y agosto se han evaluado por mes 1600 solicitudes en promedio y a partir de agosto se comercializa vía Banca Telefónica, lo cual incrementará en los próximos meses las solicitudes recibidas.

Después de cierto tiempo se podrán evaluar resultados y en base a estos se podrán contemplar otros canales de venta como son telemarketing e Internet para la comercialización de este concepto, explorando nuevos segmentos de mercado reduciendo costos de operación e incorporando nuevos productos y servicios.

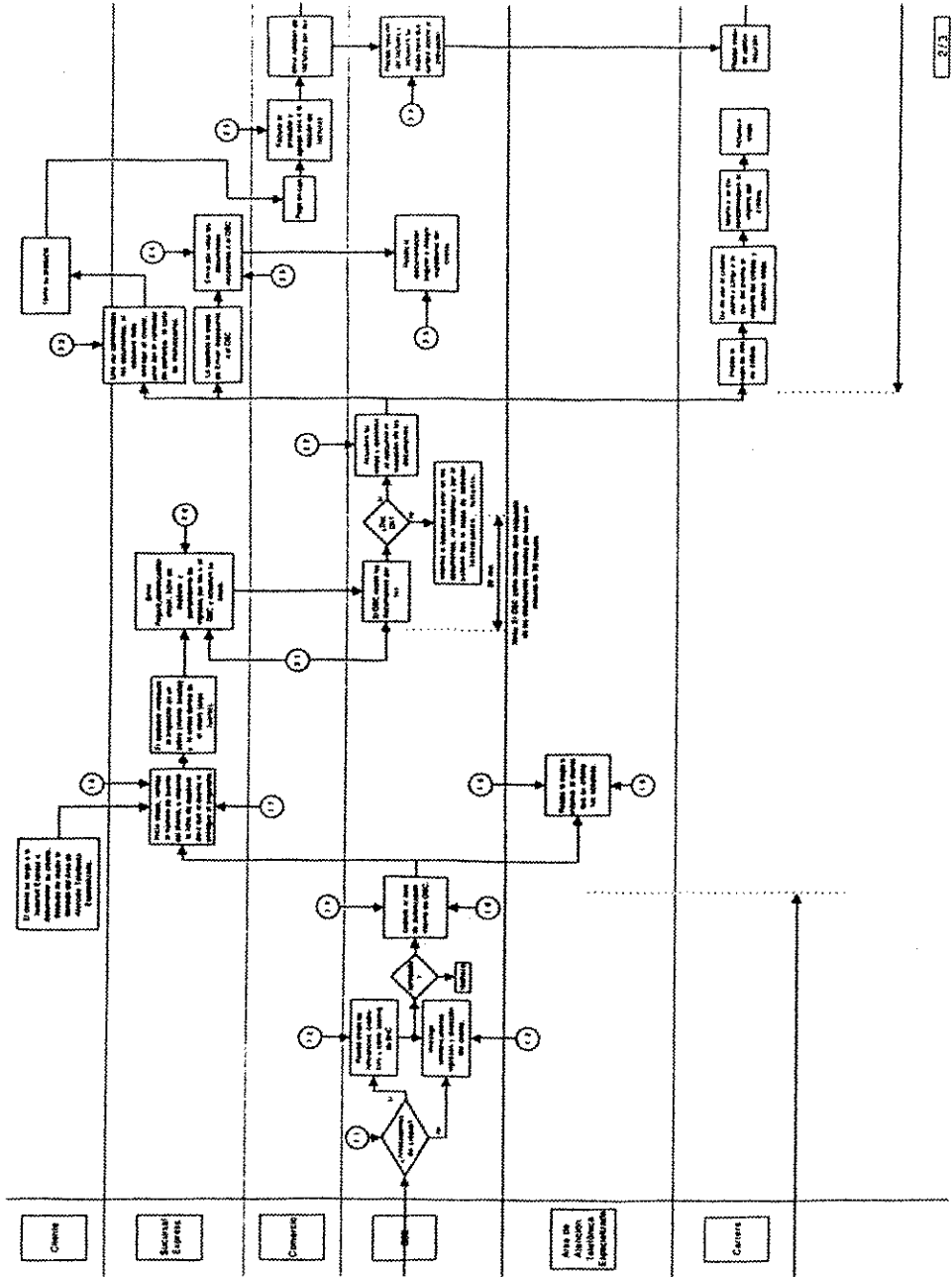
BIBLIOGRAFÍA

- Ortíz Martínez, G. La reforma financiera y la desincorporación bancaria, México, Fondo de Cultura Económica, 1994.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. La banca comercial en México. 1982-1992
- SHCP. Informe de valores. 1994 -97
- Asociación de Banqueros de México. Convención bancaria. Años 1995 y 1996.
- Banco de México. Informe anual. Años 1992-1995
- Robbins, Stephen R., Comportamiento Organizacional (conceptos, controversias y aplicaciones), México, Edit. Prentice Hall, tercera edición. 1987.
- Niebel, Benjamín W., Ingeniería Industrial. Métodos, tiempos y procedimientos, México, Edit. Alfaomega, 1990
- Andersen, Arthur, Best practices: Building your business with customer-focused solutions, Nueva York, Simon and Schuster, 1998.
- Daved K. Carr y Henry J. Johansson, Best Practices in Reengineering - What Works and What Doesn't in the Reengineering Process - Coopers & Lybrand Center of Excellence for Total Quality and Change Management, McGraw-Hill, 1995.
- Ginebra, J. y Arana, R., Dirección por Servicio - La Otra Calidad , IPADE, Serie Empresarial, México, McGraw-Hill, enero 1992.
- Hammer, M., Champy, J., Reingeniería. México, Edit. Norma, 1994
- Hopeman, Richard J., Administración de Producción y Operaciones, México, CECSA, 1991.
- Camp, R., Benchmarking - The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance, White Plains, NY. Quality Resources, 1989.
- Davenport, Thomas H., Process Innovation - Reengineering Work Through Information Technology - Ernst & Young, Center for Information Technology and Strategy, Harvard Business School Press, 1993.
- Reingeniería y Análisis de Procesos. Dirección por Procesos, NO por Funciones
Nota Técnica elaborada por el Profesor Miguel León Garza con la colaboración de Luis Mazza Olmos del Area de Dirección de Operaciones del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa, IPADE., para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. (Noviembre de 1993)
Editado en EDAC, S.A. de C.V.

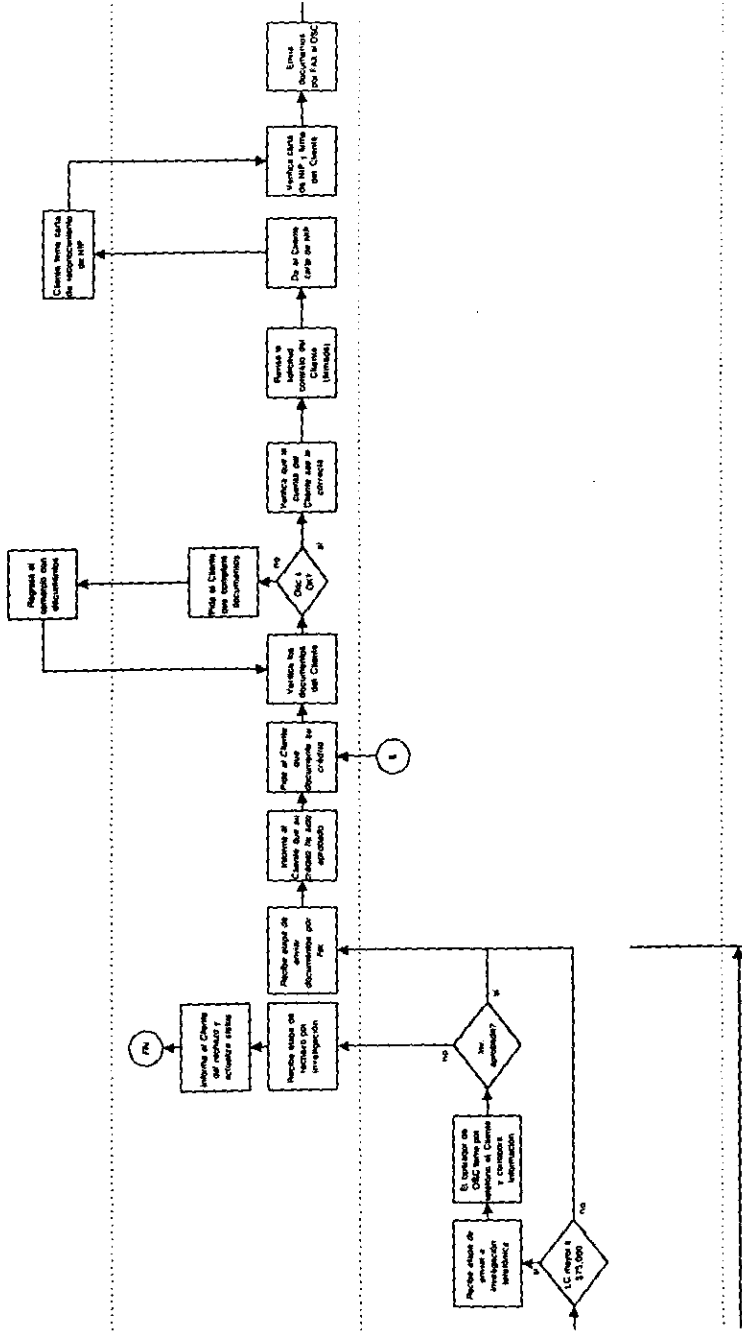
ANEXO I: Flujo de Proceso para Bitbonos



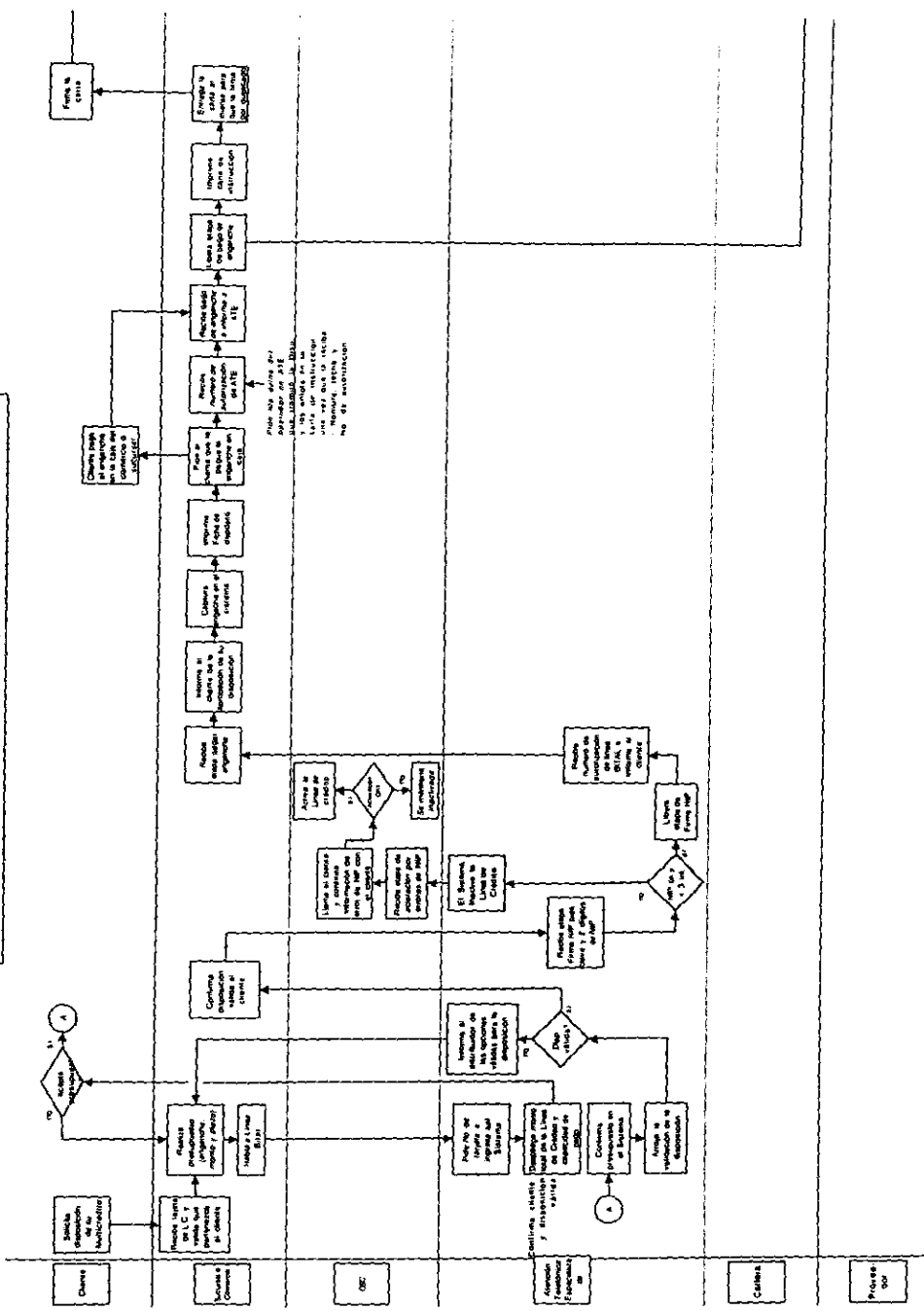
ANEXO 2: Flujo de Proceso para Credibanco



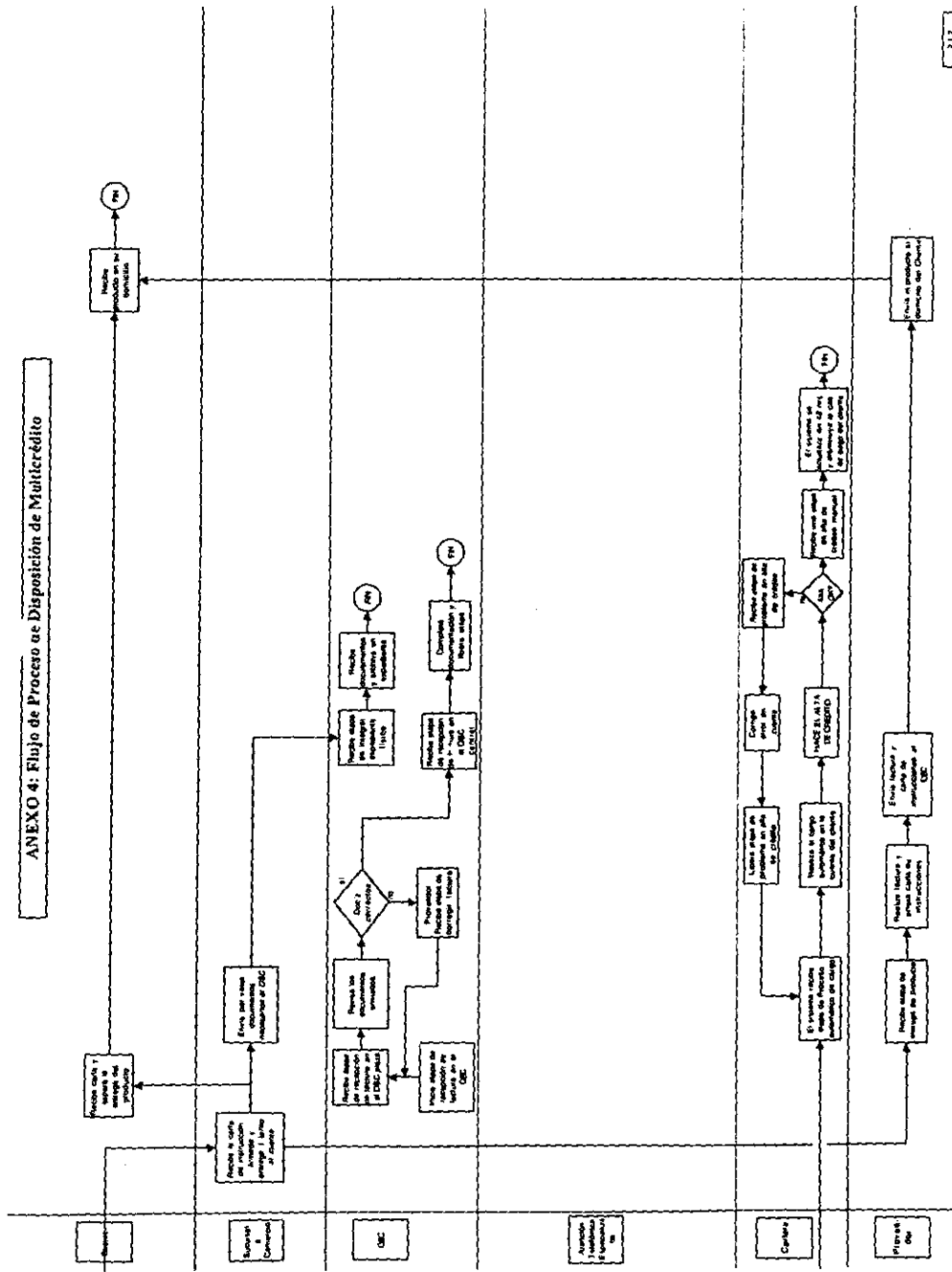
ANEXO 3: Flujo de Proceso de Autorización de Multicrédito



ANEXO 4: Flujo de Proceso de Disposición de Multicédulo



ANEXO 4: Flujo de Proceso de Disposición de Multicrédito



ANEXO 5: PLAZO Y PAGO AL MILLAR

Sistema de Pagar	Monto a pagar	Plazo		Plazo de pago	Plazo de pago	Plazo de pago	Plazo de pago	Plazo de pago	Plazo de pago
		Plazo	Plazo						
Bitabonos	\$1,500 a \$5,000	49.50	28.50	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	\$5,000 a \$15,000	48.50	27.50	21.50	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	\$15,000 a \$50,000	47.50	26.50	20.00	16.75	N/A	N/A	N/A	N/A
Credibanco	> a \$50,000	46.50	25.50	19.00	16.00	N/A	N/A	N/A	N/A
	\$1,500 a \$5,000	50.00	29.00	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	\$5,000 a \$15,000	49.00	28.00	22.00	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Nómina y Pensión (Bitabonos y Credibanco)	\$15,000 a \$50,000	48.00	27.00	20.50	17.50	N/A	N/A	N/A	N/A
	> a \$50,000	47.00	26.00	19.50	16.50	N/A	N/A	N/A	N/A
	\$1,500 a \$5,000	47.50	26.50	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Anticipo de Nómina	\$5,000 a \$15,000	47.00	26.00	19.50	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	\$15,000 a \$50,000	46.50	25.50	19.00	16.00	N/A	N/A	N/A	N/A
	> a \$50,000	46.50	25.50	19.00	16.00	N/A	N/A	N/A	N/A
Anticipo de Pensión	\$800 a \$10,000	50.00	29.00	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	\$10,000 a \$30,000	48.00	27.00	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	> a \$30,000	47.00	26.00	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Crédito Personal Liquidez	\$800 a \$10,000	44.63	23.64	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	\$10,000 a \$30,000	44.63	23.64	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	> a \$30,000	44.63	23.64	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Automóviles	\$1,500 a \$5,000	51.00	30.00	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	\$10,000 a \$30,000	49.00	28.00	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	> a \$30,000	48.00	27.00	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
		45.30	24.37	17.50	14.15	10.90	9.40		

* Estos parámetros fueron fijados en marzo 1998.

ANEXO 6: TASA DE INTERES SOBRE SALDO INSOLUTO

Tasa de Interés sobre Saldo Insoluto	
2000	48

Costo marginal	21.00%	21.25%	21.75%	22.50%	23.50%	24.50%
Margen Global	8.43%	8.43%	8.43%	8.43%	8.43%	8.43%
Tasa Mínima	29.43%	29.68%	30.18%	30.93%	31.93%	32.93%

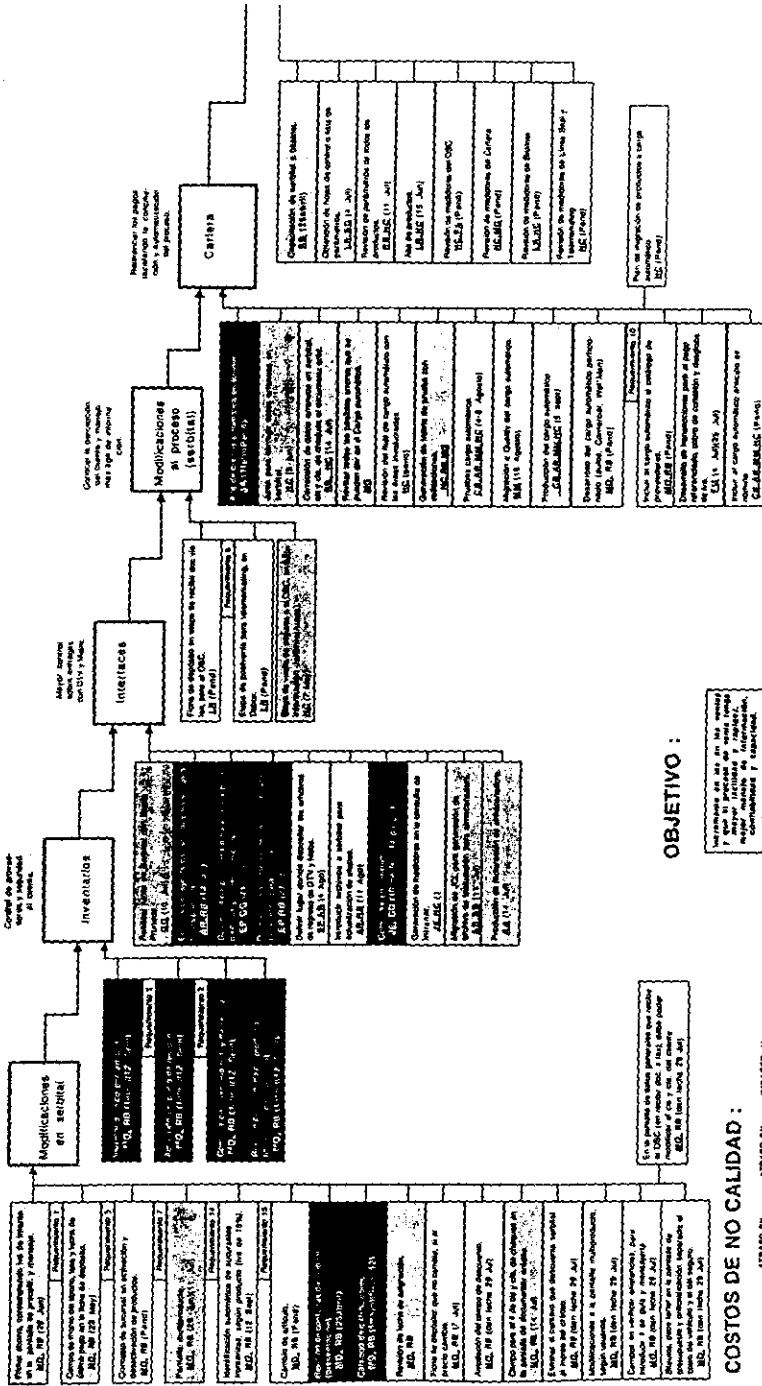
Estructura de Negocio	Pago Efectivo	Monto de Seguro	Tasa de Interés sobre Saldo Insoluto				Tasa de Interés sobre Saldo Insoluto	
			2000	2001	2002	2003		
Bitabonos	15.00%	\$1,500 a \$5,000	61.90%	62.20%	N/A	N/A	N/A	N/A
		\$5,000 a \$15,000	54.20%	54.60%	60.80%	N/A	N/A	N/A
		\$15,000 a \$50,000	46.50%	46.90%	49.90%	50.50%	N/A	N/A
Credibanco	15.00%	> a \$50,000	38.72%	39.10%	42.35%	45.15%	N/A	N/A
		\$1,500 a \$5,000	65.66%	65.95%	N/A	N/A	N/A	N/A
		\$5,000 a \$15,000	58.05%	58.45%	64.40%	N/A	N/A	N/A
Nómina y Pensión (Bitabonos y Credibanco)	0.00%	\$15,000 a \$50,000	50.40%	50.80%	55.55%	57.75%	N/A	N/A
		> a \$50,000	42.65%	43.00%	46.10%	48.75%	N/A	N/A
		\$1,500 a \$5,000	46.50%	46.90%	N/A	N/A	N/A	N/A
Anticipo de Nómina	0.00%	\$5,000 a \$15,000	42.65%	43.00%	46.10%	N/A	N/A	N/A
		\$15,000 a \$50,000	38.72%	39.10%	42.35%	45.15%	N/A	N/A
		> a \$50,000	38.72%	39.10%	42.35%	45.15%	N/A	N/A
Anticipo de Pensión	0.00%	\$800 a \$10,000	65.66%	65.95%	N/A	N/A	N/A	N/A
		\$10,000 a \$30,000	50.40%	50.80%	N/A	N/A	N/A	N/A
		> a \$30,000	42.65%	43.00%	N/A	N/A	N/A	N/A
Crédito Personal Liquez	0.00%	\$800 a \$10,000	24.00%	24.00%	N/A	N/A	N/A	N/A
		\$10,000 a \$30,000	24.00%	24.00%	N/A	N/A	N/A	N/A
		> a \$30,000	24.00%	24.00%	N/A	N/A	N/A	N/A
Automóviles	25.00%	\$1,500 a \$5,000	73.20%	73.30%	N/A	N/A	N/A	N/A
		\$10,000 a \$30,000	58.05%	58.45%	N/A	N/A	N/A	N/A
		> a \$30,000	29.30%	30.00%	30.65%	31.30%	32.10%	32.70%

* Estos parámetros fueron fijados en marzo 1998.

Sept 12

12 Sept

ANEXO 7: Cascada de Compromisos



COSTOS DE NO CALIDAD :

	IMPACTO AL CLIENTE INT.	IMPACTO AL CLIENTE EXT.	IMPACTO AL CLIENTE INT.	IMPACTO AL CLIENTE EXT.
Costos de re-trabajo				
Costos de pérdida de clientes				
Costos de daño a la reputación				
Costos de pérdida de tiempo				
Costos de pérdida de recursos				

ANEXO 7: Cascada de Compromisos

