

875208

27
24



UNIVERSIDAD VILLA RICA

FACULTAD DE CONTADURIA
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

REINGENIERIA EN BANCOMER

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN CONTADURIA

P R E S E N T A :

ELSI SOSA GOMEZ

DIRECTOR DE TESIS
C. P. Silvia Eréndira Rendón González

REVISOR DE TESIS
L. C. y M. C. Miguel Angel Bolaños Moreno

BOCA DEL RIO, VER.

1999

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

272678.



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.

Dedico este trabajo

A mí Dios:

Porque sería inútil orientar nuestra vida sin intentar saber lo que Dios quiere por eso:

Hijo mío, no te olvides de mi enseñanza, guarda en tu corazón mis mandamientos. Porque ellos te colmarán de largos días, de años de vida y buena salud. No se aparte de ti la bondad y la fidelidad; ponlas como collar a tu cuello, y escríbelas en el libro de tu corazón.

Así te ganarás el aprecio de todos, y te mirarán con buenos ojos tanto Dios como los hombres.

Confía en Yavé sin reserva alguna; no te apoyes en tu inteligencia. En todas tus empresas tenle presente, y él dirigirá todos tus pasos.

Proverbios 3.1-6

A mis padres:

Sr. Alberto Sosa López y Sra. Petra Gómez Morales, por su apoyo, paciencia y gran esfuerzo con los cuales me proporcionaron la mejor herencia que unos padres pueden dar y las herramientas para enfrentar la vida.

Dios los bendiga

A mis hermanos:

Janine (Q.E.P.D.) y Joel,
por su cariño y apoyo, alentandome cada
día a seguir adelante y superarme.

Gracias por su cariño

A mi tío:

Sr. Efren Sosa López que con su
ayuda fue posible la realización de este
trabajo.

Gracias por su apoyo

A mis maestros:

Por la gran dedicación y
esmero con el cual nos impartieron sus
conocimientos.

Gracias

A mis compañeros:

Por su desinteresada
ayuda y amistad la cual siempre prevaleció
entre nosotros.

Gracias

A mí amiga:

**Srita. Prisca Vázquez
Martínez** porque desde el principio
estuviste conmigo en las buenas y en las
malas apoyandome sin esperar algo a
cambio.

Gracias ¡Lo logramos!

A nuestra secretaria de carrera:

Por su
amistad y apoyo moral con el cual todos
contamos.

Gracias Santa

Indice

Introducción	1
Capitulo I Metodología de la Investigación	
1.1 Planteamiento del Problema	3
1.2 Justificación	3
1.3 Objetivos	4
1.3.1 General	4
1.3.2 Específicos	5
1.4 Hipótesis	5
1.4.1 Variable dependiente	5
1.4.2 Variable independiente	5
1.5 Variables	6
1.6 Definición de Variables Conceptual	6
1.7 Tipo de estudio	7
1.8 Población y muestra	7
1.9 Instrumento de medición	8
1.10 Recopilación de datos	8
1.11 Proceso	8
1.12 Procedimiento	9
1.13 Análisis de datos	9
1.14 Importancia del estudio	10
1.15 Limitaciones del estudio	10
Capitulo II Marco Teórico referente a Bancomer y la aplicación de la Reingeniería	
2.1 Reingeniería en Bancomer	12
2.1.1 Antecedentes de Bancomer	12
2.1.2 Aspectos Legales	24
2.1.3 División de los Servicios Bancarios	32
2.1.4 Cronología del Dinero y su presentación	33
2.1.5 Cronología del Dinero de Plástico	34
2.1.6 Del Plástico a la Electrónica	38
2.1.7 Dinero Electrónico	39
2.1.8 El porqué de la Automatización de la Banca	44
2.2 Reingeniería	55
2.2.1 Tipos de Reingeniería	62
2.2.2 Seleccionar el Proceso para Rediseñar	64
2.2.3 Reingeniería Global	67
2.3 Razones para el cambio	72

II

Capítulo III Resultado	
3.1 Proceso de Operativo antes de Reingeniería	74
3.2 Proceso Operativo Actualizado con Reingeniería	78
3.3 Hallazgos de la Investigación	87
Capítulo IV Conclusiones	
4.1 Conclusiones	95
4.2 Sugerencias	100
Bibliografía	
Bibliografía	
Anexos	

INTRODUCCION

Durante muchos años las empresas; tanto de México como del resto del mundo, han sido fundadas y constituidas con la idea de que el trabajo dividido en sus tareas más simples y básicas sería la mejor opción.

En la actualidad, con nuevas ideas futuristas y los adelantos tecnológicos han demostrado que la división de tareas hacen que el trabajador haga mucho y conozca poco; por lo tanto, surge la necesidad ante la competencia y la globalización de los sistemas operativos bancarios de volver a inventar la manera de hacer las cosas.

Se reflexiona que un conjunto de principios sentados durante los siglos XIX y XX, ha dado forma a la estructura, la administración y el desempeño de los negocios, esto obliga a los empresarios en pos de la modernización de los procesos de adoptar nuevos principios que establezcan un nuevo modelo de negocio y un conjunto correspondiente de técnicas que los ejecutivos y los empresarios tendrán que emplear para reinventar sus compañías, a fin de competir en un mundo nuevo.

El sistema bancario no ha permanecido ajeno a los cambios en los procesos por mejorar en forma eficiente los servicios que presta y para que esto tenga éxito será necesario el rediseño de sus estructuras y procesos operativos para ser eficientes y eficaces con su usuario, el estudio que se hará a lo largo de una investigación conformada por los siguientes capítulos, demostrará que si el trabajador conoce desde el principio su trabajo, sabrá donde se podría encontrar un error si lo hubiere, además que el trabajo dividido atrasa las operaciones y ocasiona pérdida de tiempo a los clientes.

Como se menciona en el párrafo anterior, dicha investigación se conformará de cuatro capítulos de los cuales el primer capítulo trata las cuestiones metodológicas del

tema a tratar, de los motivos por los que se eligió este tema, los objetivos que se persiguen, la importancia y limitaciones de esta investigación.

El segundo capítulo, se estructura el marco teórico que comprende los antecedentes de la banca y su transformación en el sistema financiero mexicano, así como los antecedentes de la Reingeniería y su aplicación en una institución bancaria

El tercer capítulo, comprende el resultado de la investigación y los antecedentes de la institución, de los procesos de Reingeniería antes y después y del cumplimiento de los objetivos planteados en este trabajo de tesis, además de las razones por las que se realiza el cambio.

El cuarto y último capítulo se tratarán las conclusiones a las que se llega en este proceso de investigación, así como los beneficios y dificultades que se presenten en el desarrollo, lo cual permita realizar algunas sugerencias

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La falta de modernización de los servicios contables y administrativos en Instituciones Bancarias ocasionan atrasos en la realización de los servicios prestados por la institución y pérdida de tiempo al cliente, así como errores en los registros y reportes mensuales derivados de las operaciones de la institución.

- ¿Cómo se puede evitar los atrasos en los servicios contables?
- ¿Cómo agilizar los servicios bancarios para evitar la pérdida de tiempo?
- ¿Qué pueden hacer las Instituciones Bancarias para evitar errores en los registros y reportes mensuales destinados a los cuentahabientes?

1.2 JUSTIFICACION

Durante doscientos años las empresas han sido fundadas y constituidas sobre bases como las que propuso Adam Smith, el cual decía que el trabajo debía dividirse en sus tareas más simples y básicas.

La reingeniería no es una idea japonesa, ni medio para aumentar la calidad y tampoco es un medio eficaz. Significa volver a empezar, arrancar de cero, ya que las antiguas formas de organizar un negocio han ido evolucionando con el tiempo, ejemplo de ello son los Bancos.

Hoy en día los Bancos se han ido modernizando en su estructura, desde la utilización de las tarjetas de crédito en comercios y demás, hasta los cajeros automáticos; en cuanto al personal que atiende y da el servicio, y al equipo contable y administrativo con que cuentan los Bancos.

Los servicios de pago de tarjeta, retiro de efectivo y los pagos que los cuentahabientes realizan de la vida cotidiana, son algunas de las actividades a las que se debe poner atención, ya que podría caer en el error de cargarlo por duplicado al cliente y él corregirlo traería muchos atrasos de papeleos y de confianza hacia el propio personal de la institución.

El trabajar dividiendo las tareas para cada persona, tiene su implantación en empresas donde se deba realizar su producción mediante procesos que necesitan de una concentración más detallada de ciertas operaciones, como lo es el caso de la industria automotriz; en cambio en una institución crediticia, este pensar hace del trabajo una labor rutinaria y tediosa que debe desaparecer ya que se estructurarán nuevos puestos en los cuales harán un trabajo de inicio a fin, realizando, si se requiere, de una nueva jerarquización y un departamento encargado de vigilar y confirmar que la reingeniería se realice conforme se planeó, organizó y se instaló.

Por lo tanto, la Reingeniería, ya sea en cuestiones crediticias o industriales, permite por medio de este método, mostrar los avances empresariales en los cuales México esta participando y evolucionando ante los retos de globalización.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Describir los beneficios en términos de ahorro en tiempo y actividades, que a través de la Reingeniería de Procesos en Bancos se puede lograr.

1.3.2 Objetivos Específicos

- 1.- Identificar los procesos mediante los cuales se alcanzará la óptima realización de la Reingeniería en Bancos.
- 2.- Conocer los medios necesarios para optimizar los servicios contables y administrativos en los Bancos.
- 3.- Señalar que la Reingeniería en Bancos, brinda un servicio rápido, oportuno, eficiente y confiable, que proporciona a los cuentahabientes un óptimo beneficio y resguardo de su patrimonio.

1.4 HIPOTESIS

La reingeniería en la institución bancaria denominada Bancomer le permitirá mejorar los procesos operativos contables administrativos en sus departamentos para beneficiar a los usuarios y eficientar sus servicios bancarios.

1.4.1 VARIABLE DEPENDIENTE

La reingeniería en la institución bancaria denominada Bancomer

1.4.2 VARIABLE INDEPENDIENTE

Le permitirá mejorar los procesos operativos contables administrativos en sus departamentos para beneficiar a los usuarios y eficientar sus servicios bancarios.

Tal y como se indico en la sección 1.3, se pretende describir teórica y prácticamente la metodología y beneficios de la Reingeniería, en particular aplicada a un proceso bancario, como muestra; por lo tanto en esta investigación no es procedente la inclusión y demostración de ningún tipo de hipótesis. El cambio en los procesos y los resultados que se pretenden medir derivados del cambio ya están en práctica.

Sin embargo es oportuno destacar la posibilidad de que a partir de esta investigación se puedan abrir nuevas líneas de estudio, en donde por ejemplo se demuestre si efectivamente los cambios en los procesos beneficiaron y satisfacen las necesidades de los usuarios. Este supuesto daría pie a una hipótesis de trabajo y a una investigación que lo demuestre.

La utilidad sería obvia si se determina que las necesidades de los usuarios no han sido satisfechas a pesar de los cambios entonces el enfoque de la Reingeniería fue incorrecta o no suficiente.

1.5 VARIABLES

La Reingeniería en Bancos a permitido mejorar el servicio tanto contable como administrativo de los Bancos, para una mejor comprensión, a continuación se dará a conocer el significado de dicha terminología:

1.6 DEFINICION DE VARIABLES CONCEPTUAL

Reingeniería.- “Es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimientos tales como: costos, calidad, servicios y rapidez”.¹

Departamentos bancarios.- “Es cada una de las partes en que se divide las actividades de las instituciones bancarias para prestar mejor sus servicios”.²

Servicios contables y administrativos.- “Son las funciones que realizan las instituciones bancarias para el ejercicio de la banca, el crédito, el ahorro y la fiducia”.³

Proceso Operativo.- “Es el conjunto de todas las operaciones requeridas para alcanzar los objetivos de un subsistema o sistema total”.⁴

¹ Michael Hammer, Reingeniería Ed. Norma México D.F.1996 p.7

² Bancomer, S.A.

³ Eduardo Franco D., Diccionario de Contabilidad Ed. Siglo Nuevo México 1983 p.29

⁴ Robert G. Murdick, Sistema de Información Administrativa Ed. Prentice Hall México 1988 p.34

1.7 TIPO DE ESTUDIO

Se buscará y analizará toda la información que nos muestre o permita utilizarlo como apoyo para la realización de nuestra investigación. El tipo de estudio a desarrollar será mediante una investigación descriptiva basada en la documentación obtenida.

Para ello necesitaremos la ayuda de lecturas referente al tema a tratar, que hablen de los servicios que realizan en cada uno de los departamentos de las instituciones bancarias; lecturas que nos muestren el origen, evolución y los cambios que han logrado la institución bancaria denominada Bancomer S.A.

También necesitaremos de la cooperación del personal de estas instituciones mediante los comentarios que se realicen en la investigación, misma que podrá ser para determinar los procesos de dichos servicios bancarios o gráficas de los niveles jerárquicos antes y después de haberse aplicado la Reingeniería, todo esto mediante las técnicas de la observación realizada en el transcurso de la visita a dicha institución.

1.8 POBLACION Y MUESTRA

En esta investigación nos referimos a la Institución Bancaria denominada Bancomer S.A.; en donde nuestra población abarca los Centros Regionales que conforman la institución.

Tomando como muestra el Centro Regional Veracruz -- el cual cuenta con cuarenta y cinco sucursales, debido a la magnitud de la empresa Bancomer S.A., la reingeniería no se realizará de forma integral como normalmente se utiliza este método, sino que se realizó por etapas, abarcando únicamente para efectos de esta tesis al área de Finanzas.

1.9 INSTRUMENTO DE MEDICION

El instrumento de medición que se utilizará esta basado en el análisis de la documentación de un proceso antes y después de la Reingeniería utilizando la entrevista para una mayor comprensión y entendimiento de la Reingeniería.

1.10 RECOPIACION DE DATOS

Los datos obtenidos para la realización de esta investigación, se tomaron de acuerdo a las lecturas y análisis de la información proporcionada por la institución bancaria.

Todo esto de acuerdo al fin que se persigue en esta investigación.

1.11 PROCESO

El proceso que se realizará en esta investigación de tesis se compone de los siguientes pasos:

- A. Primero se solicitó autorización del Gerente de Contabilidad y colaborador del grupo que implanto la reingeniería; para visitar la institución y el área a investigar, ya que por cuestiones de carácter de confidencialidad dicha información no puede ser expuesta sin la autorización de la alta dirección.
- B. Se analizó la información y se realizaron las anotaciones necesarias de los procesos anteriores y de los actuales de los servicios contables y administrativos de acuerdo a los efectos de la Reingeniería.

C. Por último, ya analizada la información se crearon más visitas a la institución, en las cuales se reafirmaron los resultados obtenidos en el análisis de la documentación.

1.12 PROCEDIMIENTOS

En las visitas, se dialogó con el gerente del departamento de Contabilidad, en donde una vez aplicada la reingeniería y rediseñado sus procesos se denominó Finanzas; el cual fue uno de los involucrados en la planeación e implantación de la Reingeniería. Se determinó ésta área o departamento debido a que en ellas se desarrolla y dirigen todas las operaciones principales que realizan las instituciones bancarias, para proporcionar sus productos a los usuarios o cuentahabientes.

Del cual – de acuerdo con la información del contador- se realizaron análisis de información: por ventanilla, del proceso de captación de documentación vía valija de las sucursales – Centro Regional y Centro Regional – sucursal, además de la eliminación de los valijeros mediante el envío de información vía módem y de la eliminación de tiempo perdido en los procesos de otorgamiento de crédito.

Toda esta información fue analizada, dialogada, comprendiendo así el porqué del cambio y de la necesidad de pasar de un proceso ya establecido durante muchos años, a otro que mejorará su calidad competitiva.

1.13 ANÁLISIS DE DATOS

En esta investigación se describe, la importancia que para dicha institución era el proporcionar sus productos, tanto a usuarios externos como usuarios internos, de manera oportuna, en menos tiempo y confiable.

Se analizó la información proporcionada sobre tiempos de otorgamiento de créditos, y todo lo que esto conlleve; así como el proceso de obtención, clasificación,

captación, preparación de informes y devolución de la documentación que día con día se generaba de las operaciones realizadas en el Centro Regional y sus sucursales.

1.14 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

Ante los avances tecnológicos que han ocasionado dar un giro de 180 grados a todo ente productivo, es necesario conocer todos los métodos que permitan a toda empresa ya sea institución bancaria, industrial, textil, extractiva, etcétera; proporcionar mejoras de tiempo, mejorar su calidad competitiva, reducción de costos operativos, además de información rápida, veraz, confiable y oportuna.

Uno de esos métodos es la Reingeniería; que aplicada a esta institución nos mostrará el alcance de datos reales, rápidos y verdaderos que los altos directivos deseaban obtener para tomar decisiones acordes a los datos que se desarrollan con el personal necesario para realizar dicha actividad de seguridad en los procesos.

1.15 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Mucho se ha hablado de la Reingeniería en Estados Unidos pero pocas son las empresas que en México la han implantado debido a que para poder desarrollarla se necesita de personal experto, generalmente estadounidenses; además de que la información textual que existe se enfoca a procesos industriales y es obtenida solo en inglés.

Uno de los postulados de la ética profesional es el secreto profesional, por ese motivo hace que la información que se pueda recabar no sea accesible por cuestiones de carácter confidencial e información interna de la empresa, dando un resultado solo descriptivo.

Para la realización de esta investigación se necesito de la autorización de la institución, el cual fue concedido por el gerente del área de contabilidad, ya que la autorización por parte de la alta gerencia su tramitación es muy lenta y poca segura de permitir la autorización.

CAPITULO II MARCO TEORICO REFERENTE A BANCOMER Y LA APLICACIÓN DE LA REINGENIERÍA

2.1 REINGENIERIA EN BANCOMER

La palabra trascendencia es la que mejor define el ejercicio profesional de Bancomer. Trascender significa ir más allá; permanecer vigentes a pesar del tiempo, gracias a que se ha alcanzado un nivel superior de desempeño en la actividad realizada. Este es el pensar de los directivos de esta empresa.

La personalidad de Bancomer, así como su identidad, está marcada por el carácter visionario de quienes fundaron ésta institución en la década de los 30 y por el de todos los que a lo largo de estos años han aportado su trabajo para engrandecer a la organización.

2.1.1 ANTECEDENTES DE BANCOMER

1932. - El 15 de octubre de 1932 don Salvador Ugarte Vizcaino fundó el Banco de Comercio, S.A. con 28 personas y un capital de 500,000 pesos. El país vivía un año difícil, la aguda depresión que desde fines de 1929 afectaba el mecanismo económico mundial parecía tocar su punto máximo de intensidad en 1932. Había inquietud y desconfianza. Sin embargo, la visión de don Salvador Ugarte se vería recompensada al año siguiente, cuando el nivel de los precios tuvo un ascenso, el

efectivo en circulación aumentó de manera importante y se produjo un progreso en los depósitos bancarios, alcanzando cifras sin igual en los anteriores 20 años.

- 1933.- En 1933 estableció contacto con los primeros bancos corresponsales en el extranjero: Nueva York, Chicago, San Luis y Londres.
- 1934.- El 1 de febrero de 1934, a menos de dos años de fundarse el Banco de Comercio, abrió sus puertas el primer Banco afiliado: el Banco Mercantil de Puebla, S.A. y en octubre de ese mismo año el Banco Mercantil de Guadalajara, S.A.
- 1936.- El 20 de enero de 1936 se inauguraron oficialmente las oficinas del Banco de Comercio, S.A., en el número 42 de la calle de Venustiano Carranza en la ciudad de México.
- 1937.- En julio de 1937 abrió sus puertas el Banco de Comercio de Tampico, S.A., siguiendo la línea adoptada por la Institución de colaborar en la organización de bancos locales en plazas de importancia.
- 1939.- Dos años más tarde, en diciembre de 1939, inició operaciones el Banco Mercantil de Veracruz.
- 1941.- Para el año de 1941 y con el fin de dar una mejor atención a su clientela urbana, la Institución abrió cuatro sucursales en la ciudad de México: Merced, Paraguay, Santa María y Morelos.
- 1944.- Tres años más tarde, en 1944, son 11 las instituciones afiliadas al Banco de Comercio, S.A. en todo el país.
- 1945.- De 1945 a 1950 se crearon los Bancos de Comercio de: Coahuila, Chiapas, Torreón, Tamaulipas, Sonora y del Sur.

- 1955.- En 1955 el entonces Banco de Comercio trascendió las fronteras, al establecer la primera oficina de representación en el extranjero: Nueva York, E.U., a la que siguió un año más tarde, la segunda oficina de este tipo en Madrid, España.
- 1956.- En 1956, los Bancos afiliados en las distintas ciudades cambiaron simultáneamente sus nombres por el de Banco de Comercio, seguido del nombre de la entidad o plaza correspondiente. Esto significó la afiliación completa entre los Bancos del Interior y el Banco de Comercio, generándose la imagen de una Institución Bancaria con presencia nacional que alcanzaba 164 oficinas en todo el país, 33 de las cuales estaban en la capital.
- En ese mismo año se creó la Financiera Bancomer, a partir de la incorporación de la Financiera Industria y Comercio al Sistema Bancos de Comercio.
- 1957.- En 1957 tres importantes acontecimientos enmarcaron 25 años de historia: la fundación de Aseguradora Bancomer, Hipotecaria Bancomer e Inmobiliaria Bancomer. Se fundó también el Banco de Comercio de Campeche, S.A., y en ese mismo año, don Manuel Espinoza Yglesias fue nombrado Director General.
- 1958.- Un año más tarde, en 1958, se fundó el Banco de Comercio de Villahermosa y de Mérida. Para 1961 dicha institución contaba con el Banco de Comercio de Toluca y de Colima.
- 1965.- En 1965 se creó el Banco de Comercio de Querétaro y Cuernavaca. Surgió Seguros de México Bancomer y un año más tarde, en 1966, se inauguró el Banco de Comercio de Zacatecas.
- 1967.- En 1967 se iniciaron los trabajos de automatización de los sistemas. El primero fue el de cheques, cuya implantación se efectuó después de dos años. Esto fue en realidad la base para la instalación del sistema de pago activados por computadora: Spac.

A partir de entonces la automatización se extendió a todas las operaciones bancarias fundamentales como : cartera, cobranzas, valores y créditos hipotecarios, entre otros.

1969.- En 1969 salió al mercado la primera tarjeta de crédito y comienza la afiliación, tanto de establecimientos como de tarjeta-habientes.

1971.- En 1971, el Banco de Comercio, consciente de que el recurso humano es el elemento más valioso de cualquier institución, inauguró el Centro de Capacitación, primero en su género dentro de la banca mexicana.

Así mismo, abrieron sus puertas los Bancos de Comercio de la Paz, Tlaxcala, Chetumal y Tuxpan.

1973.- Años más tarde, en 1973, consolidaron su presencia en el extranjero con oficinas de representación en Londres y Tokio. Participaron también como accionistas de Libra Bank de Inglaterra.

1974.- En 1974 se produjo un cambio significativo en el esquema de la organización al establecerse un Comité Ejecutivo como principal órgano de decisión. De igual modo, surgió Arrendadora Bancomer.

1975.- En 1975 se creó el área de Promoción Femenina con el propósito de que el personal femenino de la institución visitara en su domicilio a las damas que formaban parte de su clientela.

1976.- Un año más tarde, en 1976, inició operaciones Casa de Bolsa Bancomer.

1977.- En abril de 1977, como una expresión concreta del desarrollo de la Institución, se inició la construcción del Centro Bancomer; imponente inmueble que se concibió

para solucionar la dispersión de edificios que el banco ocupaba en el centro de la capital.

El 18 de noviembre de ese mismo año el Sistema de Bancos de Comercio se transformó en Bancomer, S.A.,. Este acontecimiento significó la acumulación de un sueño: reunir a los 35 Bancos de Comercio que existían en ese momento, de la Financiera Bancomer y de la Hipotecaria Bancomer, en una sola institución de Banca Múltiple.

Bancomer constituyó la cabeza del Grupo Financiero que incluyó una Compañía de Seguros, una Arrendadora, una Casa de Bolsa y una Inmobiliaria, además de contar con 587 oficinas en todo el país, una sucursal en los Angeles, Cal. Y oficinas de representación en Londres, Madrid, Tokio y Nueva York.

1978.- En 1978 se creó el Centro Regional de Tijuana. Grupo Bancomer manejó recursos por 152,957 millones de pesos. "Controla un gran numero de empresas entre las que destacan: Seguros Bancomer, Cementos Anáhuac, Minas de San Luis, Minera Frisco, Productos Mexalit, Herdez, Química Fluór, Cervecería Moctezuma y otras muchas empresas".⁵

1979.- En 1979 ocurrió un acontecimiento fundamental en materia de automatización, un logro que reiteró la filosofía de Bancomer en cuanto a ser siempre innovadores: la implantación del Sistema ON-LINE, que permitió enlazar a un registro central todas las operaciones bancarias de las principales ciudades de la república.

Antes la computadora autorizaba las operaciones; ahora a la misma velocidad, los datos ordenados por el cajero quedaban impresos en una pantalla el tiempo necesario para verificar los saldos y confirmar la validez de las operaciones.

⁵ Silvestre Méndez, Problemas Económicos de México Ed. Mc Graw Hill p. 225

La implantación de este sistema no fue una labor fácil; cerca de 2,000 empleados tomaron los cursos para adaptarse al nuevo modelo.

En ese mismo año inauguraron una oficina de representación en Sao Paulo, Brasil y la oficina de representaciones en Londres cambió a sucursal. Los Centros Regionales de Ciudad Juárez, Coatzacoalcos y Tuxtla Gutiérrez abrieron también sus puertas en ese año.

“Para esas fechas Grupo Bancomer S.A. era considerado uno de los tres grupos financieros más importantes que manejaban más del 55% de los recursos bancarios del país, lo que demostraba que la banca evolucionaba hacia una mayor concentración de ingresos y recursos proceso de monopolización y consecuentemente de fortalecimiento de los grandes grupos financieros, lo que permite influir más en las decisiones de políticas en general y de política económica del país”.⁶

1980.- El 13 de agosto de 1980 se inauguró Centro Bancomer, un nuevo edificio construido sobre 133,000 metros de terreno que modificó el paisaje urbano y se convirtió en punto de referencia obligado para la ciudad de México.

En ese mismo año, la Institución abrió una sucursal en la isla Gran Caimán, situada en el Caribe.

1981.- En 1981 surgieron los Centros Regionales de Uruapan y Zamora. Se llevó a cabo la incorporación a la Red Internacional de Telecomunicaciones SWIFT, que enlazó a la Institución con 700 bancos de todo el mundo.

Mediante este sistema fue posible transmitir operaciones bancarias en forma inmediata a través de microondas.

1982.- El primero de septiembre de 1982, por decreto presidencial se consumó la nacionalización de la banca. A partir de ese momento, Bancomer se constituyó

⁶ Ibid. p. 226

como Sociedad Nacional de Crédito, cumpliendo con su papel en el desarrollo de la economía mexicana.

En ese mismo año, nuestra capacidad técnica y operativa permitió el lanzamiento del servicio de Cajeros Automáticos que inició un proceso de automatización en la relación entre el cliente y el banco, ofreciendo agilidad y rapidez para disposición de dinero en efectivo y otras operaciones.

1983.- En marzo de 1983, las sucursales de Bancomer en Monterrey y Nuevo Laredo quedaron incorporadas a la red de cómputo denominada Safe en Línea, nombre que definió uno de los más modernos Sistemas de Teleproceso para la operación de transacciones bancarias en forma inmediata y automática, por medio de la transmisión de datos vía microondas y computadoras instaladas en las ciudades de Monterrey y México.

1984.- En 1984 se incorporó el Servicio Inmediato Sí Empresarial, que facilitó a las empresas la realización automática de sus operaciones desde sus propias oficinas.

En ese mismo año se fundó el Grupo Voluntario Bancomer cuyo objetivo sigue presente: proporcionar un servicio de asistencia social que contribuya a mejorar la calidad de vida de las personas de diversas comunidades marginadas.

1985.- En 1985 se implantó el concepto de Banca Integral Personalizada (BIP), dirigido a un sector especial de clientes que reciben asesoría personal, auxiliados por la más avanzada tecnología.

Se creó también la Tarjeta Bancomer Sí Activa, la primera tarjeta de débito de la banca mexicana que facilitó a los clientes de cuenta de cheques el acceso a sus fondos.

1986.- En noviembre de 1986 surgió Plancomer Sí, novedoso servicio que revolucionó la forma de concertar, renovar y reinvertir en valores, ofreciendo un nuevo sistema

electrónico para estas operaciones a través de ventanillas en sucursales, cajeros automáticos o servicio telefónico.

1987.- En enero de 1987 se creó el Fondo Bancomer, Sociedad de Inversión Fija. El 14 de enero de ese mismo año se inauguró el moderno edificio del Centro Regional Tlaxcala.

1987 marcó el nacimiento del Centro Regional Jalisco Interior con 26 sucursales.

1988.- En octubre de 1988 se abrió la oficina de representación en Hong Kong con el objetivo de incrementar las relaciones comerciales entre México y el Lejano Oriente.

1989.- En 1989 se incrementaron las ventas de automóviles con el lanzamiento de Planauto Bancomer y se realizó la prueba piloto del proyecto "Nueva Sucursal Bancomer". El 12 de julio de 1989 inició operaciones Factoraje Bancomer como una empresa de intermediación financiera no bancaria.

1990.- En 1990, Bancomer se convirtió en el primer banco mexicano con una oficina de representación en Santiago de Chile. A través de ésta se buscaba facilitar el intercambio con ese país tras 15 años de ruptura diplomática. En ese mismo año se constituyó la Fundación Cultural Bancomer, A.C. con el propósito de brindar un apoyo decidido a la cultura y a las artes en nuestro país. Hoy, el montaje anual de los salones de arte y de maestros de artesanos es ya tradición en las instituciones del Centro Bancomer.

Así mismo, se puso en marcha el Centro Regional Celaya. En ese mismo año, Bancomer fue el primer banco en dar respuesta a las necesidades de las tesorerías gubernamentales poniendo a su disposición el nuevo instrumento de captación financiera denominado Figober, que a la semana de su lanzamiento (2 de julio) superó los 50 mil millones de pesos en captación. Se lanzaron Cuenta Maestra y Abono de Nómina a la Tarjeta de Inversión Inmediata, cuyos resultados se

reflejaron en la captación que junto con el 21 aniversario de las Tarjetas de Crédito Bancomer hicieron una vez más que destacaremos dentro del medio financiero.

1991.- En 1991 se inauguró el Centro Regional Reynosa y surgió la Tarjeta de Inversión Inmediata Jr., novedoso producto que permitió a los niños y/o jóvenes iniciarse en el terreno de las inversiones. El 24 de julio de 1991 el Comité de Desincorporación Bancaria acordó el cierre del registro de los interesados en adquirir títulos de propiedad del gobierno federal representativos del capital de Bancomer Sociedad Nacional de Crédito. El 27 de octubre se anunció como ganador de la subasta a la Empresa Financiera Valores Monterrey, S.A. (VAMSA), encabezado por don Eugenio Garza Lagüera.

El 29 de noviembre de ese mismo año se celebró la primera reunión del Consejo de Administración de Grupo Financiero Bancomer y Bancomer, S.A., siendo designados don Eugenio Garza Lagüera como presidente de ambos consejos y Ricardo Guajardo Touché como director general del Grupo y del Banco.

1992.- El 3 de marzo de 1992 la Secretaría de Hacienda y Crédito Público autorizó la constitución del Grupo Financiero Bancomer, S.A. de C.V. quedando integrado por:

- Bancomer, S.A. Institución de Banca Múltiple.
- Arrendadora Bancomer.
- Factoraje Bancomer.
- Casa de Bolsa Bancomer.
- Almacenadora Bancomer.

1993.- En 1993 Grupo Financiero Bancomer ocupó el primer lugar en administración de aportaciones del Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR). Se anunció la apertura de una oficina de representación en Canadá que se sumó a las ya existentes en Nueva York y Los Angeles, con el fin de reforzar la presencia de Bancomer en el extranjero. Además, se estableció el Modelo Estratégico Bancomer, basado en cuatro principios fundamentales:

- Mayor cuidado y atención a los clientes.
- Anticipación a los cambios del entorno.
- Organización más ágil y sencilla.
- Preparación para crecer.

En el mismo año, el Grupo Voluntariado Bancomer expandió sus actividades en el ámbito nacional.

1994.- En 1994, Bancomer desarrolló una serie de estrategias para mejorar sus productos y servicios, entre los que destacaron: el surgimiento de Plancasa, la Asociación de Bancomer con la empresa norteamericana First Data Resources (FDR) para el procesamiento de tarjetas de crédito y el manejo de información de las transacciones realizadas con estos instrumentos.

Con el propósito de ofrecer un servicio de calidad a nuestros clientes con créditos hipotecarios y mejorar la administración de su cartera hipotecaria y la rentabilidad del negocio, se puso en marcha el Centro de Servicios Hipotecarios en la ciudad de Pachuca, Hidalgo. Grupo Financiero Bancomer anunció una alianza estratégica en materia de Factoraje Financiero con Nations Bank Corporation.

1995.- En 1995 se produjo la peor crisis financiera de la historia del país. Bancomer tomó medidas de emergencia para proteger los intereses de sus clientes. En ese mismo

año Grupo Financiero Bancomer, conjuntamente con MVS Multivisión, puso en funcionamiento la primera red privada de televisión empresarial del país y Latinoamérica, surgiendo XHGFB Televisión Bancomer. En ese mismo año tuvo lugar el lanzamiento de la Tarjeta de Crédito con fotografía, así como la relanzamiento de Cuenta Maestra.

1996.- 1996 significó para Bancomer la consolidación de un proceso dinámico de renovación, prueba de ello son los siguientes logros:

- La incorporación de VAMSA, Controladora de Seguros Monterrey Actna y Fianzas Monterrey Aetna a GFB.
- La alianza estratégica con el Bank of Montreal, a raíz de la cual esta prestigiada institución canadiense adquieren el 16% del capital de GFB.
- La integración de una nueva filial: Bancomer Transfer Services Inc., cuya actividad es la transferencia de dinero de E.U. a México.
- El lanzamiento de Telebanco y Bancomer por Teléfono.
- La creación del Centro de Cómputo de Monterrey, cuya capacitación de procesamiento permite soportar la información central de sistemas instalada en la ciudad de México.

Alianzas como la establecida con AT&T para formar Alestra, con Aetna Incorporated para el desarrollo del negocio del Banco Seguro, con Aetna y AFP Santa María de Chile para el establecimiento de nuestra AFORE; con Commercial Credit, subsidiaria de Grupo Travelers, para crear una sociedad financiera de objeto limitado en México que dé financiamiento al consumo a las personas físicas con bajos ingresos, y la alianza estratégica con el Servicio Postal Americano (USPS) para brindar el servicio denominado Dinero Seguro, con el cual ofrecemos a los mexicanos que radican en Estados Unidos una manera segura de enviar dinero a sus familiares en nuestro país.

Fue el año en que alcanzaron la cifra de 1000 sucursales. Simbólicamente, nuestra sucursal mil fue ubicada en una pequeña comunidad del Estado de Michoacán. Con ello quedo de manifiesto que era la primera institución bancaria de México en abrir este número de sucursales, pero que también que el compromiso de servicio de Bancomer lo lleva a estar presente en lugares como Santa Ana Maya, gracias al novedoso concepto de las sucursales comunitarias.

Con el fin de brindar a las grandes empresas una mayor eficiencia, control y seguridad en la realización de sus transacciones financieras, Bancomer creó Cash Windows, un avanzado sistema de interacción bancaria. También fue el año en que apareció Nómina Inmediata.

1997.- En 1997 encauzaron acciones hacia la comunidad con especial énfasis en la educación, el desarrollo de poblaciones alejadas de los grandes centros urbanos, el servicio personalizado, la identificación de las necesidades de sus clientes y el desarrollo y promoción de nuevos productos y servicios aplicando tecnología de vanguardia. Durante este año Bancomer brinda un apoyo decidido a la educación con el concurso " un Viaje a través de la Historia de México ", cuya premiación nacional tiene lugar en la presidencia. En el mercado de fondos para el retiro, Bancomer asume desde el principio el liderazgo indiscutible de este renglón gracias a la confianza que el público a depositado en la Institución.

Aforé Bancomer es hoy la Administración de Fondos de Retiro más grande de Latinoamérica. Este servicio se ve complementado con el que brinda Pensione Bancomer. Lanzaron comercialmente Seguros Bancomer, eligiéndose como la mejor opción del mercado para obtener protección para las familias, autos e inmuebles. Un importante logro durante 1997 fue el profundo esfuerzo para segmentar a nuestros grupos de clientes, logrando un servicio personalizado de acuerdo con sus características y necesidades.

Hoy, 65 años después, han consolidado una posición de liderazgo y miramos decididos hacia el mañana.

“Su historia es la base que comprende la experiencia, el conocimiento y el impulso a partir de los cuales continuaran ese camino ascendente que comenzó hace 65 años”.⁷

2.1.2 ASPECTOS LEGALES

En 1926 se expide la Ley General de Instituciones de Crédito y Establecimientos Bancarios, y a lo largo del tiempo se han determinado las debidas reglas generales en las que se basan toda institución bancaria para la realización de sus operaciones.

De acuerdo a la Legislación en Banca y Finanzas nos dice:

Artículo 46.- Las instituciones de crédito solo podrán realizar las operaciones siguientes:

1.-Recibir depósitos bancarios de dinero:

- a) A la vista;
- b) Retirables en días preestablecidos;
- c) De ahorro, y
- d) A plazo o con previo aviso;

2.- aceptar préstamos y créditos;

3.- Emitir bonos bancarios;

4.- Emitir obligaciones subordinadas;

5.- Constituir depósitos en instituciones de crédito y entidades financieras del exterior;

6.- Efectuar descuentos y otorgar préstamos o créditos;

⁷ Datos proporcionados por Bancomer, S.A.

- 7.- Expedir tarjetas de crédito con base en contratos de apertura de crédito en cuenta corriente;
- 8.- Asumir obligaciones por cuenta de terceros, con base en créditos concedidos, a través del otorgamiento de aceptaciones, endoso o aval de títulos de crédito, así como de la expedición de cartas de crédito.
- 9.- Operar con valores en los términos de las disposiciones de la presente Ley y de la Ley del Mercado de Valores;
- 10.- Promover la organización y transformación de toda clase de empresas o sociedades mercantiles y suscribir y conservar acciones o partes de interés en las mismas, en los términos de esta Ley;
- 11.- Operar con documentos mercantiles por cuenta propia;
- 12.- Llevar a cabo por cuenta propia o de terceros operaciones con oro, plata y divisas, incluyendo reportes sobre estas últimas;
- 13.- Prestar servicios de caja de seguridad;
- 14.- Expedir carta de crédito previa recepción de su importe, hacer efectivos créditos y realizar pagos por cuenta de clientes;
- 15.- Practicar las operaciones de fideicomiso a que se refiere la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, y llevar a cabo mandatos y comisiones;
- 16.- Recibir depósitos en administración o custodia, o en garantía por cuenta de terceros, de títulos o valores y en general de documentos mercantiles;
- 17.- Actuar como representante común de los tenedores de títulos de créditos;

- 18.- Hacer servicios de caja y tesorería relativo a títulos de créditos, por cuenta de la emisora;
- 19.- Llevar la contabilidad y los libros de actas y de registros de sociedades y empresas;
- 20.- Desempeñar el cargo de albacea;
- 21.- Desempeñar la sindicatura o encargarse de la liquidación judicial y extrajudicial de negociaciones, establecimientos, concursos o herencias;
- 22.- Encargarse de hacer avalúos que tendrá la misma fuerza probatoria que las leyes asignadas a los hechos por corredor público o perito;
- 23.- Adquirir los bienes muebles e inmuebles necesarios para la realización de su objeto y enajenarlos cuando corresponda, y
- 24.- Las análogas y conexas que autorice la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, oyendo la opinión del Banco de México y de la Comisión Nacional Bancaria.⁸

Por otra parte, el artículo 47 de esta Ley nos menciona que los bonos bancarios que emitan las instituciones de banca de desarrollo, deberán propiciar el desarrollo del mercado de capitales y la inversión institucional.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público dictará los lineamientos y establecerá las medidas y mecanismos que procuren el mejor aprovechamiento y la canalización más adecuada de los recursos de las instituciones de banca de desarrollo, considerando planes coordinados de financiamiento entre este tipo de instituciones, las organizaciones nacionales auxiliares de crédito, los fondos y fideicomisos públicos constituidos por el Gobierno Federal para el fomento económico, y las instituciones de banca múltiple.

⁸ José Pérez Murillo, Legislación en Banca y Finanzas Ed. Pac México, D.F. Septiembre 1991 p. 17

En cuanto a las tasas de interés, comisiones, premios, descuentos, u otros conceptos análogos, montos, plazos y demás características de las operaciones activas, pasivas y de servicios, así como las operaciones con oro, plata y divisas que realicen las instituciones de crédito y la inversión obligatoria de su pasivo exigible, se sujetarán a lo dispuesto por la Ley Orgánica del Banco de México, con el propósito de atender necesidades de regulación monetaria y crediticia.⁹

Artículo 77.- Este artículo nos dice que las instituciones de crédito prestarán los servicios previstos en el artículo 46 de esta Ley, de conformidad con las disposiciones legales y administrativas aplicables, y con apego a las sanas prácticas que propicien la seguridad de esas operaciones y procuren la adecuada atención a los usuarios de tales servicios.¹⁰

Artículo 78.- El servicio de caja de seguridad obliga a las instituciones que lo prestan, a responder de la integridad de las cajas y mediante el pago de la contraprestación correspondiente, mantener el libre acceso a ellas en los días y horas hábiles.

El tomador de la caja es responsable por todos los gastos, daños y perjuicios que origine a la institución con motivo de su uso.

Las condiciones generales y el contrato que para la prestación de este servicio celebren las instituciones de crédito, deberán de estipular con claridad las causas, formalidades y requisitos que se observaron para que las instituciones puedan proceder, ante notario público, a la apertura y desocupación de la caja, así como lo relativo a la custodia de los bienes extraídos.¹¹

⁹ Ibid. P. 18

¹⁰ Ibid. P. 28

¹¹ Idem.

Artículo 79. - En las operaciones de fideicomiso, mandato, comisión, administración o custodia, las instituciones abrirán contabilidades especiales por cada contrato, debiendo registrar en las mismas y en su propia contabilidad el dinero y demás bienes, valores o derechos que se les confíen, a sí como los incrementos o disminuciones, por los productos o gastos respectivos. Invariablemente deberán coincidir los saldos de las cuentas controladoras de la contabilidad de la institución de crédito, con los de la contabilidad especial.

En ningún caso estos bienes estarán afectados a otras responsabilidades que las derivadas del fideicomiso mismo, mandato, comisión o custodia, o las que contra ellos correspondan a terceros de acuerdo con la Ley.¹²

Artículo 82.- El personal que las instituciones de crédito utilicen directa o exclusivamente para la realización de fideicomisos, no formará parte del personal de la institución, sino que, según los casos se considerarán al servicio del patrimonio dado en fideicomiso. Sin embargo, cualquier derecho que asistan a esas personas conforme a la Ley, los ejercerán contra las instituciones de crédito, la que, en su caso, para cumplir con las resoluciones que la autoridad competente dicte afectará, en la medida que sea necesaria, los bienes materiales del fideicomiso.¹³

Artículo 84.- Cuando las instituciones crédito, al ser requeridas, no rindan las cuentas de su gestión dentro de un plazo de quince días hábiles, o cuando sea declarada por sentencia ejecutoria, culpable de las pérdidas o menoscabo que sufran los bienes dados en fideicomisos o responsables de estas pérdidas o menoscabo por negligencia grave, procederá su remoción como fiduciaria.¹⁴

De acuerdo con las disposiciones comprendidas en las Leyes Fiscales Federales y sus Reglamentos, en cuanto a las instituciones bancarias, nos muestra ciertos artículos

¹² Ibid. P. 29

¹³ Idem.

¹⁴ Idem.

que nos hablan de las obligaciones que tienen estas instituciones con respecto al fisco, y las infracciones y multas en que pueden incurrir las instituciones bancarias.

Artículo 32-B C.F.F.- Este artículo nos habla de las obligaciones que tiene:

1. Anotar en los esqueletos para expedición de cheques el nombre, denominación o razón social y clave del registro federal de contribuyentes del primer titular de la cuenta, cuando éste sea persona moral o, en el caso de persona física, cuando la cuenta se utilice para el desarrollo de su actividad empresarial.
2. Abonar el importe de los cheques que contengan la expresión "para abono en cuenta" a la cuenta que se lleve o habrá a favor del beneficiario.
3. Recibir y procesar pagos y declaraciones por cuenta de las autoridades fiscales, en los términos que mediante reglas de carácter general establezca la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Dicha dependencia y las instituciones de crédito celebrarán convenios en los que se pacte las características que deben reunir los servicios que prestan dichas instituciones, así como las remuneraciones que por lo mismo les corresponda.

Para tal efecto, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y las instituciones de crédito determinarán de común acuerdo la retribución, considerando el costo promedio variable de operación del conjunto de dichas operaciones, y el rendimiento financiero que les genere la recaudación a partir de su recepción y hasta su concentración y abono de la cuenta que se establezca a favor de la Tesorería de la Federación.

4. Proporcionar en los términos de la Ley de Instituciones de Crédito y por conducto de la Comisión Nacional Bancaria, la información de los depósitos, servicios o cualquier tipo de operaciones que soliciten las autoridades fiscales a través del mismo conducto.

5. Verificar el nombre, denominación o razón social, domicilio y clave del registro federal de contribuyentes o la que la sustituya de sus cuentahabientes.¹⁵

En cuanto a las infracciones y las multas que puedan incurrir las instituciones de crédito se mencionan en los siguientes artículos:

Artículo 84-A.- Son infracciones en las que pueden incurrir las instituciones de crédito con relación a las obligaciones a que se refiere el artículo 32-B de este Código, las siguientes:

1. No anotar en los esqueletos para expedición de cheques el nombre, denominación o razón social, y la clave que corresponda al primer titular de la cuenta.
2. Pagar en efectivo o abonar en cuenta distinta a la del beneficiario un cheque que tenga insertada la expresión "para abono en cuenta".
3. Procesar incorrectamente las declaraciones de pago de contribuciones que reciban.
4. No proporcionar información relativa a depósitos, servicios o cualquier tipo de operaciones, solicitada por las autoridades fiscales, en los términos de la Ley de Instituciones de Crédito.
5. Asentar incorrectamente o no asentar en los contratos respectivos el nombre, denominación o razón social, domicilio y clave del registro federal de contribuyentes o la que la sustituya, del cuentahabiente.¹⁶

Artículo 84-B.- A quienes cometan las infracciones relacionadas con las instituciones de crédito a que se refiere el artículo anterior se le impondrán las siguientes multas:

¹⁵ Efraín Lechuga S. . Fisco Agenda Ed. Isef S.A. México D.F. 1997 p. 35 CFF

¹⁶ Ibid. P. 76 CFF

1. De \$85.00 a \$3,997.00 a la comprendida en la fracción 1.
2. Por el 20 % del valor del cheque a la establecida en la fracción 2.
3. De \$10.00 por cada dato no asentado o asentado incorrectamente, a la señalada en la fracción 3.
4. De \$8,696.00 a \$173,913.00 a la establecida en la fracción 4.
5. De \$1,739.00 a \$26,087.00, a la establecida en la fracción 5.¹⁷

Artículo 84-C.- Son infracciones de los usuarios de los servicios, así como de los cuentahabientes de las instituciones de crédito, la omisión total o parcial de la obligación de proporcionar la información relativa a su nombre, denominación o razón social, domicilio, clave del registro federal de contribuyentes o los datos que se requieren para formar dicha clave o la que la sustituya, que les soliciten los prestadores de servicios y las instituciones de crédito, así como proporcionar datos incorrectos o falsos.¹⁸

Artículo 84-D.- A quienes cometan las infracciones a que se refiere el artículo anterior, se impondrá una multa de \$113.00 por cada omisión, salvo a los usuarios del sistema financiero, para los cuales será de \$337.00 por cada una de las mismas.¹⁹

Artículo 15 X-b).- Este artículo nos habla de que no se pagará el impuesto, es decir IVA, por la prestación de los que deriven intereses que reciban o paguen las instituciones de crédito, las uniones de crédito, las sociedades financieras de objeto limitado y las empresas de factoraje financiero, en operaciones de financiamiento, para las que requieren de autorización y por concepto de descuentos pendientes de cobro, así como las comisiones de los agentes y corresponsales de las instituciones de crédito por dichas operaciones.²⁰

¹⁷ Idem.

¹⁸ Ibid. P. 77 CFF

¹⁹ Idem.

²⁰ Ibid. P. 14 LIVA

2.1.3 DIVISION DE LOS SERVICIOS BANCARIOS

De acuerdo a todo lo mencionado anteriormente las actividades o servicios que otorga una institución bancaria son:²¹

	Cuenta de cheques
1.- Instrumento de Ahorro y	Cuenta de ahorro
Manejo de Efectivo	Certificado de depósito
	Depósito retirable en días preestablecidos
	Préstamos quirografarios
	Préstamo personal
2.- Instrumento de	Préstamo de Habilidad
Financiamiento	Préstamo Hipotecario
	Préstamo Refaccionario
	Redescuento con fondo de fomento
	Tarjeta de Crédito

²¹ Datos proporcionados por Bancomer, S.A.

	Avalúos
3.- Servicios Fiduciarios	Fideicomisos
	Mandatos
	Cajas de seguridad, compra y venta de divisas
	Corretaje de Bienes Inmuebles
4.- Otros Servicios	Guarda de Valores
	Pago de Impuestos Federales
	Venta de Cheque Certificado y de Viajero.

2.1.4 CRONOLOGIA DEL DINERO Y SU PRESENTACIÓN

Los grandes periodos monetarios

1. - medios de cambio usados en tiempos prehispanicos
- 2.- 1536 a 1821 Acuñación Colonial, únicamente de la Casa de Moneda de la Ciudad de México. Acuñación forzosa, rudimentaria y accidental-obsional o de campaña (incluyendo tanto la de los jefes insurgentes como la de los realistas e, incluso, la de las sucursales de la Casa de Moneda.)
3. - 1822 a 1823 Acuñación de Iturbide o del Primer Imperio Mexicano
4. - A partir de 1823 Acuñación de la República
5. - 1864 a 1867 Acuñación de Maximiliano o del Segundo Imperio Mexicano

6. - 1868 a 1913 Acuñación de la República restaurada
7. - 1913 a 1917 Acuñación de la Revolución
8. - 1918 Acuñación Constitucional.

2.1.5 CRONOLOGIA DEL DINERO DE PLÁSTICO

EUROPA.

En los países de europeos tuvieron cierta relevancia la aparición del dinero de plástico, se supone que a principios de siglo por citar algunos países como Francia, Alemania e Inglaterra lo manejaban solo los hoteles de lujo que le daban a sus clientes tarjeta de crédito.

ESTADOS UNIDOS.

En Estados Unidos en el año 1924 General Petroleum introduce una especie de tarjeta de crédito para combustibles y posteriormente surgen en tiendas departamentales. Hacia el año 1964, J.C. Biggins en Nueva York lanza un crédito llamado "Charge-it" con el cual se hacían compras en pequeños establecimientos.

Para 1949, Frank McNamara utiliza una forma de pago en restaurantes, que después de un tiempo debido al gran número de socios se requirió la utilización de tarjetas de cartulina con el nombre y firma del socio, además de una lista de los negocios afiliados a este sistema, por su parte el Franklin National Bank, emite la primera tarjeta de crédito bancario.

En 1958, American Express emite la primera tarjeta para viajes y entretenimiento.

En 1960, Bank of América lanza la tarjeta Bank Americard precursora del actual sistema Visa.

En 1966, Bank Americard = Master Charge = Master Card.

Visa y Master Card se constituyen como organismos internacionales reguladores de las operaciones realizadas con tarjeta que ostente con su marca.

MEXICO.

Tiene mayor auge en los años 40 en una tarjeta como tipo metálica en Liverpool y Sears Roebuck.

En 1953, se expiden tarjetas de crédito con el objetivo de identificar a los empleados de compañías para firmar sus gastos en algunos establecimientos.

En 1968, Banamex lanza al mercado la primera tarjeta de crédito bancaria de América Latina.

En el año de 1973 se instala el primer cajero automático del país.

En 1986 Banamex incursiona en el mercado con la cuenta Maestra, con la cual incorpora una tarjeta de débito como medio de acceso a una cuenta de cheques.

En 1987, el gobierno mexicano autoriza la emisión de tarjetas de crédito de uso internacional.

En 1988, nace la tarjeta de débito con Inversión Inmediata Bancomer e Invermático Banamex.

En 1995 los tarjetahabientes ven surgir en México programas de recompensas por uso de tarjetas.

En 1996, Teléfonos de México saca la tarjeta con microcircuito.

En 1997, Visa anuncia la aparición de su tarjeta Visa Cash = monedero electrónico.

Práctico, resistente, multicolor, lavable e insípido, el plástico penetró hace unas cuantas décadas en todos los ámbitos de la vida cotidiana y, por supuesto, también en los bolsillos en calidad de dinero.

Dejó de ser imprescindible cargar fastidiosos pedazos de metal o deleznable papeles mugrientos desde que nació el dinero de plástico: ligero, limpio, bueno y bonito, aunque no siempre tan barato.

La aceptación de los servicios bancarios permitió que muchos establecimientos proveedores de bienes y servicios comenzaran a aceptar cheques personales, cartas de recomendación o de crédito y cheques de viajero, en lugar de efectivo; provocando un desarrollo comercial con un número de consumidores en constante aumento.

En estas circunstancias, era necesario agilizar los sistemas de crédito, los avances de la ciencia, la tecnología y los sistemas financieros y crediticios para poner al alcance de la mano una solución: las tarjetas – dinero plástico –, constituyendo la mejor alternativa para las compras a crédito, sin efectivo y sin contingencias.

En la actualidad, México ocupa un lugar destacado en el mercado mundial de las tarjetas de crédito como líder del dinero plástico en Latinoamérica, tanto por la magnitud como por la eficacia de sus servicios, que disponen de la más avanzada tecnología.

A la fecha hay unos 15 millones de tarjetahabientes y más de 50 mil terminales electrónicas en todo el país, que se encuentran principalmente en comercios con alto volumen de transacciones.

Su número progresivo obedece a que la incorporación de avances electrónicos al servicio de los bancos, negocios afiliados y tarjetahabientes se da principalmente en esas terminales de los puntos de venta y en los cajeros automáticos.

Al insertar la tarjeta de un cliente en dichas terminales, se transmite de inmediato la señal al centro de cómputo del banco para consultar saldos y aprobar el consumo, al igual que en los cajeros automáticos que se ubican en oficinas matrices y sucursales de

los bancos principalmente, aunque también los hay en algunos almacenes y plazas comerciales.

Funcionan las veinticuatro horas al día durante todo el año, y entre operaciones permite consultar saldos, pagar servicios y depositar, retirar o traspasar fondos a cuenta de tarjeta de crédito, de inversión y de cheques.

Por parte del cliente la operación es posible pues al recibir la tarjeta de crédito el banco le proporciona un número de identificación personal – NIP- con el que tendrá acceso a los cajeros automáticos.

Algunos de los establecimientos afiliados dispone de equipo audio – respuesta – voice -response-, con un generador de tonos conectados al teléfono, que se activa cuando el encargado pulsa su código de afiliación y el de la operación solicitada.

A nivel mundial, así son como los sistemas de informática y telecomunicaciones permiten acceder a los 13 millones de establecimientos, 42 mil bancos afiliados, más de 60 mil cajeros automáticos en prácticamente todos los países, cubiertos por el sistema MasterCard y Visa.

Con el auxilio de las computadoras también se elaboran las tarjetas de crédito, mediante un proceso complejo que incluye la selección de plástico, la aplicación de la cinta magnética y el holograma o sello especial de seguridad; en la medida que entra en la computadora se disminuye los costos y el tiempo.

Hasta hace relativamente poco tiempo, al utilizar las tarjetas de crédito el vendedor imprimía en un pagaré o voucher los datos del comprador y, antes de aceptar el pago, tenía que llamar por teléfono para que se autorizara la transacción o consultar voluminosos boletines con listados de clientes morosos y tarjetas robadas o extraviadas.

A medida que se iba extendiendo el uso de tarjetas, la elaboración de esta lista se convirtió en un trabajo cada vez más oneroso, y los costos de impresión y papel se elevaron, hasta que llegó la electrónica.

2.1.6 DEL PLASTICO A LA ELECTRONICA

La informática y las telecomunicaciones permitieron que se sustituyera poco a poco el trámite en papel por tarjetas con banda magnética, que registran el nombre de la persona y su número de cuenta y confidencial.

A su vez, el plástico se convirtió en la llave de acceso a la red electrónica entre terminales de puntos de venta, cajeros automáticos y computadoras centrales de los bancos, que leen las bandas magnéticas y se interconectan por teléfono o microondas.

Más allá de eso, el alto costo del sistema de telecomunicaciones motivó el desarrollo de un sistema de tarjeta chip y tarjeta inteligente, basado en terminales que, sin utilizar tanto las redes telefónicas, pueden leer los datos que la propia tarjeta procesa y almacena.

El proceso es similar al de las tarjetas con bandas magnéticas, pero con una diferencia: las tarjetas chip registran saldos que van descontando o aumentando en función a las transacciones que se realizan. En su memoria, el microchip registra el saldo inicial o la cantidad en metálico que se depositó al recibir la tarjeta o que costó y el gasto cada vez que se utiliza, insertándola en una terminal donde automáticamente se registra el saldo y se descuenta el costo del consumo, sin otro trámite.

Cuando se agotan los fondos de la tarjeta, simplemente se desecha y se adquiere otra y, cuando es reutilizable, se acude a la institución emisora para hacer nuevos depósitos y recargar el chip. En el territorio nacional, la pionera fue la empresa Teléfonos de México y algún comercio con tecnología de punta.

2.1.7 DINERO ELECTRONICO

Para que se generalizara el uso del dinero, en su forma de moneda, tuvieron que pasar miles, tal vez millones de años. De las primeras monedas al papel billete, transcurrió varias centenas de años; del billete al dinero de plástico unos cuantos siglos, pero del dinero electrónico en sí apenas poco más de veinte años.

Para los apasionados de la electrónica, la velocidad de los microprocesadores augura no solo el adiós al dinero en las formas conocidas, sino la eliminación de las computadoras individuales, instituidas por un aparato de televisión y un teclado inalámbrico.

La entidad bancaria será cada vez más una concentración electrónica, desplazando no solo al dinero físico, sino que pondrá los servicios de las instituciones bancarias y financieras del mundo en las manos del portador: La banca en la bolsa del cuentahabiente.

Al visualizar el significado del dinero electrónico como una simple señal magnética, surgida de la cartera o monedero electrónico, se comprende las golondrinas del adiós a las formas conocidas del dinero que predicen los futuristas.

Dinero restringido.

El comercio, al mismo tiempo, se irá transformando hacia nuevas situaciones impresionantes. La oferta será múltiple, presente en todas partes, como lo serán las opciones de los compradores de productos y servicios, con las consecuentes presiones sobre la producción.

Cierto es, sin embargo, que esos millones, en su mayoría, no tienen computadoras, salvo en porcentajes mínimos de un diez o veinte por ciento, como también es verdad que para llegar a núcleos mayoritarios de la población, tendrá que pasar un buen tiempo entre otras cosas porque aun hace falta la infraestructura global que lo permita, y que la sociedad evolucione.

El Banco de México aun no cuenta con suficientes regulaciones al respecto, al igual que sucede en el mundo, pues el Banco Internacional de Pagos (BIP), central de los bancos centrales de los países desarrollados tampoco ha podido definir a plenitud la normatividad necesaria: la electrónica es demasiado veloz.

Destinos Humanos.

No obstante, los gobiernos y sus instituciones habrá de adaptarse inevitablemente, lo mismo que las instituciones. Cuando surgió la tarjeta de plástico, se crearon las regulaciones requeridas y los sistemas correspondientes.

A su vez, las instituciones tuvieron que incluir los equipos del caso en las terminales de venta —tiendas, almacenes, restaurantes—, además de integrar centrales computarizadas y redes de cómputo en sucursales bancarias y cajeros automáticos con el fin de ampliar y agilizar la circulación del dinero de plástico como ahora lo hace.

En cuanto aspectos como la falta de computadoras personales, existen ya computadoras públicas en los propios bancos y sucursales, además de otros servicios de banca electrónica, como casetas en centros financieros y hasta tiendas de autoservicio.

Aunque no acabemos todos de percatarnos, ese futuro no es tal, pues ya está aquí y se ha ido dando en una auténtica revolución pacífica pero acelerada.

Un factor más — nada menor — es que, según se ha expresado, la computadora personal está por pasar a la historia, superada por la propia tecnología maravillosa que la hizo nacer. La sustitución de las computadoras por televisores interactivos es un hecho próximo, con el abaratamiento consecuente.

Las propias computadoras tiende a evolucionar con una especie de bancos de información centrales, de modo que las máquinas personales no requieran memorias tan grandes, sino la posibilidad de jalar la información y luego descargarla archivada por el usuario en minidiscos ópticos.

Todavía más lejos, en cuanto a la problemática social, fuera de la crítica situación de las mayorías poblacionales del mundo en el presente inmediato, junto a la visión optimista de los promotores de la electrónica existen opiniones intelectuales muy autorizadas que hacen posible suponer un nuevo renacimiento de la humanidad.

La cuestión es que surgidos de esta revolución, se prevén cambios radicales en el pensamiento y la organización internacional en todos los órdenes: económico, político, educativo, cultural. Una revolución que en última instancia consiste en un formidable intercambio de información jamás visto en la historia, de proporciones y efectos difícilmente predecibles en su totalidad.

Una banca sin bancos.

Mientras tanto las imponentes transformaciones están ya tan presentes, que al hablar del dinero y de su coordinadora por excelencia, la banca, los temas se conectan electrónicamente y se entran aun nuevo territorio alucinante, pero cotidiano.

El dinero electrónico y la banca electrónica, para su operatividad cuenta con sistemas definidos por las siglas TEF y EDI y los términos Internet y WEB TV.

Las actuales operaciones bancarias – transferencia de fondos, pagos, cobros, inversiones -, dentro del nuevo trueque o intercambio de bienes y servicios, ya no requieren de las monedas del dinero metálico, de los billetes o cheques del dinero de papel, ni de las tarjetas de crédito o débito del dinero de plástico, ni menos de su transportación física.

Ahora, “la Transferencia Electrónica de Fondos (TEF), es el mecanismo que permite el movimiento de recursos de una cuenta bancaria a otra del mismo o diferente banco, derivado de una instrucción de pago solicitada electrónicamente”, en términos de los expertos bancarios.

Con una señal basándose en claves, el cuentahabiente origina su pago ordenándolo al Banco de Origen, que automáticamente la transfiere a la Cámara de

Compensación o Red de Intercambio y al Banco Destino o al Beneficiario del Pago, según el caso, en cuestión de segundos, a través del diálogo de computadoras entre sí.

La TEF otorga una serie de servicios ligados, dentro del manejo de caja, centralizados en el propio servicio de banca electrónica como son pagos, nómina, cobranza e inversiones.

Esta capacidad de la TEF le confiere los atributos de facilidad, rapidez, seguridad y bajo costo accesible desde cualquier lugar, a cualquier hora, por cualquier medio de comunicación bancaria establecido.

Un instrumento más de la presente banca nacional obedece a su propósito de otorgar tanto a la institución como a los usuarios mayores beneficios a un menor costo, máxima seguridad, en tiempos mínimos, con el personal indispensables y la disminución progresiva en la utilización del papel, invirtiendo la pirámide tradicional de operación al revés: mucho papel, exceso de personal, inversión de tiempo, seguridad limitada y poco beneficio económico.

Dicho instrumento es conocido como Electronic Data Interchange (EDI) -en español Intercambio Electrónico de Información -. "Es el mecanismo que permite el intercambio de transacciones rutinarias de negocio en un formato estándar con capacidad para ser procesado automáticamente por una computadora".

Básicamente consiste en la coordinación electrónica bancaria instantánea, mediante claves numéricas específicas, para extender órdenes de pago y su confirmación, incluidos el aviso al proveedor y el correspondiente acuse de recibo. Debe incluirse además pagos diversos, como la llamada Nómina Electrónica. La transmisión del EDI puede efectuarse además por Internet e Intranet, con el apoyo de la red WEB TV del banco.

La banca y el mundo en el bolsillo.

En la paradoja del retorno al trueque, al intercambio de ahora, llano de mercancías sino de información a velocidades inusitadas, en el transcurso de solo veinte años los cuentahabientes de la banca han visto multiplicarse los centros de comunicación y de servicios para sus transacciones.

Sin que los nuevos servicios cancelen a los anteriores, se dispone prácticamente a cualquier hora todos los días del año, de cajeros automáticos; superación de las terminales de punto de venta; banco por teléfono, incluido el celular, con respuesta de operaría o claves directas; banco en computadora personal, con ayuda de un módem - aparato de enlace comunicacional -.

A su vez, el cuentahabiente puede hacer uso de la llamada terminal personal de bolsillo, con pantalla, calculadora y agenda, y de la terminal empresarial o minitel para escritorio, con monitor de diez pulgadas.

Recientemente, opera el llamado Banco en sus Manos, equipo radiolocalizador con información permanente y directa al cliente de sus saldos bancarios.

Este radiolocalizador es ya, de alguna manera, el anticipo del referido banco en el bolsillo y corrobora la extraña visión del futuro adelantándose o insertándose en el presente, como si la ciencia-ficción hubiera de pronto dejado de ser ficticia, sobrepasada por la realidad.

De aquí que no resulte descabellado pensar en un mundo donde, a través de una tarjeta super inteligente, de hecho una computadora excepcional, las personas del próximo siglo podrán transmitir libremente y sin nada más por cualquier parte del globo terráqueo.

Con su organizador electrónico manual, la persona podrá administrar no solo su economía individual, familiar o empresarial, sino que tendrá datos de su presión

sanguínea, horarios internacionales, rutas, líneas de transportación, lista de servicios, hospitales, hoteles, restaurantes, almacenes, y comunicación instantánea donde y con quien lo desee: el mundo en el bolsillo.

Si ya ahora existe la posibilidad de integrar la oficina inteligente, donde un solo aparato de cómputo controla teléfonos, contestadores, faxes, y realiza todo tipo de operaciones, el siguiente paso es claro.

En este miniorganizador la persona, con un ligero trazo del dedo tendrá la historia universal y el caudal invariable del conocimiento acumulado, de acuerdo a sus intereses, gustos y posibilidades, que habrán sido multiplicadas por virtud de la información electrónica a su disposición: la información es poder.

2.1.8 ÉL PORQUE DE LA AUTOMATIZACION DE LA BANCA

“La competencia entre bancos es cada vez más feroz. La tecnología ha dejado de ser ventaja competitiva permanente porque la competencia puede asimilarla e imitarla con relativa facilidad. ¿Qué es, pues, lo que puede representar una ventaja continua en la banca? : El servicio de alta calidad”.

“La evolución del paradigma del valor en la banca”, se muestra a continuación:

EVOLUCION DEL PARADIGMA DEL VALOR EN LA BANCA

Ayer	Ir a la sucursal bancaria	Número de sucursales y rango de servicios personalizados
Hoy	Ir al cajero automático	Comodidad de tiempo y de lugar, aceptando funcionalidad inmediata
Mañana	Que el banco vaya al cliente	Amplia funcionalidad y administración financiera dinámica

Con base en el esquema anterior se entiende que en la banca existen fortalezas, debilidades, ventajas y desventajas en cada etapa del paradigma del valor en la banca.

Virtualmente cada banco se verá forzado a la automatización; entonces, lo mejor es comenzar inmediatamente, para disfrutar “temporalmente” de una ventaja competitiva.

Razones.

- La automatización de las sucursales, incluyendo la operación en departamentos internos, es necesaria para la relación personal.
- Facilita la introducción de productos complejos y no tradicionales, además de ayudar en caso de saturación de productos.
- La alta rotación y la escasa educación del personal de la sucursal requieren estandarización en las presentaciones de ventas, guías de apoyo por computadora, pantallas de ventas, descripción de productos, etcétera, para evitar las debilidades, permitiendo estandarización y apoyo al personal.

El mercado de la banca personal ha experimentado una transformación en estructuras y práctica, en todos los países avanzados, desde España hasta Japón, y de Canadá a Australia.

La revolución comenzó en los años 50, en países europeos como Alemania, Suiza y otros. Esta revolución se ha acelerado en la década de los 90. El cambio ha sido tan rápido que en algunos países como Australia, en solo cinco años, el nuevo mercado no se parece en nada al anterior.

Las tres fuerzas de cambio han sido: regulatorias, tecnológicas y económicas, la última incluye la satisfacción de los usuarios.

Los cambios incluyen fusiones y competencia de instituciones no bancarias.

Los cambios comerciales, debido a su desarrollo no favorable en banca corporativa y banca internacional, han dedicado su atención a la banca personal.

Las instituciones están de bajo de ser especializadas para penetrar en otros mercados, por ejemplo, fondos, banca de ahorro, cooperativas de crédito, banca hipotecaria, instituciones postales, operadoras de tarjetas de crédito, banca de inversión, etcétera.

El mercado de consumidores es altamente segmentable, por lo que puede aplicarse la diferenciación de productos; también se recomienda agrupamiento de productos. Grupos objetivos son: clientes de clase alta, profesionales, jóvenes ejecutivos, estudiantes, jubilados, recién casados y niños.

Los consumidores tienen tres necesidades básicas: ahorrar y prestar, pagar y asegurarse de perdidas financieras. En las demandas de los consumidores influyen: la posición económica, la edad, el estado civil, la ocupación y el origen étnico.

Existen otros factores psicológicos que afectan la actitud de los consumidores hacia las instituciones financieras, como son: el grado de amabilidad, la intimidación y tradicionalismo, que se perciben en la institución.

Los consumidores requieren controlar sus asuntos financieros. Necesitan conocer el precio y las características de los productos, además de su posición financiera.

La movilidad de los clientes aumentará de acuerdo con el nivel de satisfacción, la banca electrónica, la percepción del servicio y la diferenciación de las instituciones.

Localidades bien ubicadas y accesos convenientes a las agencias y ATM siguen siendo consideraciones claves. Las redes de agencias convencionales, como son: agencias móviles, miniagencias y agencias de efectivo.

El uso de la tecnología ha permitido que los bancos con pequeñas redes de agencias puedan competir en el área de banca personal.

Existen muchas instituciones no bancarias que proporcionan servicios de mercado de la banca personal. Las más exitosas han invadido segmentos específicos.

Las líneas de demarcación entre el tipo de instituciones financieras cada vez se hace menos visible, por lo que es importante que cada institución desarrolle su personalidad.

El aumento de transacciones electrónicas continuará.

Los clientes buscarán los mejores servicios, movilizandó más sus cuentas. Las instituciones exitosas serán aquellas que se concentren en identificar y atender las necesidades financieras de sus clientes.

Más de 15 estudios y encuestas han encontrado lo siguiente:

- Solo 4% de 500 gerentes de agencia encuestadas establecen sus metas para ellos y sus empleados.
- Tomando como base 50,000 agencias en Estados Unidos, solo el 34% de los clientes están satisfechos con la calidad del servicio que reciben.
- Lo que más desea un cliente es: **NO ERRORES.**
- El 50% de las agencias de los Estados Unidos no son rentables y el costo del dinero depositado en ellas ha ido aumentando.
- Solo el 25% del tiempo del gerente de una agencia, lo invierte en buscar nuevos negocios.
- Un estudio con más de 225 bancos indicó que entre los tres proyectos más importantes para finales de los años 90, se encuentra con la prioridad número 1: la automatización de sucursales y departamentos de operación internos.
- Según varios estudios, los costos fijos pueden alcanzar hasta 85%, contra los costos variables. Esto indica que las economías de escala no son realmente importantes.

- Luego de analizar 700 empresas evaluando sus actuaciones, desde 1972, se demostró que las orientadas hacia la calidad, crecen 6% anualmente en participación del mercado, las que no lo están pierden 2% al año.

Las estrategias utilizadas son:

1. Implantación de cultura de ventas.
2. Venta cruzada de servicios.
3. Participación y apoyo de la alta gerencia en la cultura de ventas.
4. Enlace entre recursos humanos, mercadeo y sistema.
5. Invertir en comunicaciones directas con el cliente. Utilizar filosofía de banca personalizada uno – a – uno.
6. Rediseño de las agencias bancarias, especialmente las del área de plataforma de negocios.
7. Adaptarse a los cambios del mercado.
8. Diferenciación (servicio, imagen).
9. Segmentación (cliente, productos, comunicaciones).
10. Organización hacia mercados, no hacia productos.
11. Basarse en ofertas cualitativas.
12. Orientarse hacia el desarrollo de sistemas estratégicos, que son aquellos que facilitan una ventaja sobre la competencia, o sea, diseñar nuevos productos y aprovechar segmentos de mercado. Se concentran en los objetivos del negocio más que en detalles operativos.
13. Invertir en el completo entretenimiento del personal en ventas y en productos.

14. Desarrollar habilidades de ventas en los empleados.
15. Orientación del personal hacia ventas; presentaciones, ejercicios prácticos, tareas, lecturas, fomentar nuevas ideas, dinámica de grupos y juegos.
16. Responsabilidad de cada empleado en el mercado.
17. Evitar rotación de personal.
18. Reducir costos.
19. Conocer las fortalezas y debilidades.
20. Determinar exactamente los costos fijos y las variables. Informar adecuadamente a los empleados.

De acuerdo con lo anterior acerca de la estrategia bancaria, es importante destacar que:

Apoyando las fortalezas aprovecharemos mejor las oportunidades e inhibiremos las debilidades. Si permanecemos indiferentes ante las amenazas y debilidades, éstas, por sí solas, erosionarán la posición de los bancos en el mercado en un plazo corto a mediano.

Las políticas que rigen el comportamiento global de las acciones rutinarias de la institución son las siguientes:

- **DESARROLLO TECNOLÓGICO Y SISTEMA**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Equipo de tecnología de punta.	Desarrollo constante de sistemas	Lenta respuesta del área de sistemas a planteamientos y necesidades de usuarios.	Regulación del Instituto Nacional de Estadística.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Red de cajeros automáticos con cobertura nacional.	Especialistas en desarrollo de software.	Aprovechamiento del equipo por arquitectura inadecuada.	Deserción de personal calificado.
Experiencia en la operación de sistemas.		Estructura de organización inapropiada.	Obsolescencia de equipo.
Amplia infraestructura en teleproceso y comunicación.		Falta de sistema que opere en tiempo real.	Costos de reposición.
		Ausencia de dispositivos de seguridad.	Fenómenos naturales.
		Instalaciones incorrectas del centro de cómputo.	
		Cobertura limitada en servicios de banca electrónica.	
		Falta de automatización de plazas estratégicas que ofrecen alto potencial de negocios.	

• RECURSOS HUMANOS

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Alto porcentaje de personal con arraigo, identificación y lealtad a la institución.	Relaciones con la Federación Nacional de Bancarios.	Alta rotación de personal.	Mercado de trabajo en continuo desarrollo de percepciones.
Proceso eficiente de selección de personal.	Recuperación económica y del mercado bancario.	Limitación para capacitar en la medida de las necesidades.	Cultura general.
Relación adecuada con sindicato.		Incompetencia en cuadros gerenciales.	Limitación presupuestal por regulación del entorno.
Amplia infraestructura de capitalización.		Nivel académico y experiencia bancaria del personal debajo de la media del sistema.	

• MERCADO

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Estructura regional con desarrollo y desconcentración ya iniciado.	Proceso de recuperación de la economía.	Falta de programas adecuados para promover productos y servicios especializados.	Reducción en el margen financiero por guerra de tasas y colocación ineficiente.
Gama completa de productos y servicios.	Mejoría en ingresos nacionales per cápita.	Lentitud en otorgamiento de crédito, respecto a la medida del mercado.	Falta de selectividad en la colocación del crédito.
Presencia en el extranjero.	Mayor nivel esperado de captación.	Carencia de enfoque de asesor de servicios financieros.	Dificultad de cobro de servicios.
	Modernización financiera.		
	Mayor volumen de recursos propios.		
	Nuevos productos y servicios financieros con la globalización y apertura de los mercados financieros internacionales.		

• DESARROLLO REGIONAL

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Descentralización regional de los bancos.	Proceso de desconcentración en el ámbito nacional.	Incompleta descentralización de facultades y funciones: en materia de crédito, en banca de inversión, en administración de recursos humanos y materiales.	Peligro de pérdida de talento por compensaciones no competitivas.
	Aumento de inversión extranjera directa en el interior.	Automatización incompleta de oficinas regionales.	Problemas que se presenten regionalmente.
	Posibilidad de desarrollar nichos especializados.		

• PUNTOS DE VENTAS

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Disponibilidad de amplia red de puntos de venta a escala nacional.	Nueva Ley Bancaria.	Ubicación inadecuada de algunos puntos de venta a escala nacional.	Posibilidad de establecimientos de puntos de venta de la banca extranjera.

Líder en el mercado en cajero automático.		Falta de imagen homogénea.	Agilidad en el desarrollo de sistema de competencia.
		Señalización heterogénea e insuficiente.	Mayor capacidad de inversión de la competencia.
		Equipo incongruente con las necesidades.	
		Espacios inadecuados.	

• ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Estructura de organización orientada a la descentralización regional y a la especialización de productos y servicios.	El sistema financiero experimenta un proceso de transición que implica revisión y cambios sustanciales de organización.	Exceso de puesto, con relación a funciones, responsabilidades y tramo de control.	Enfrentar la competencia de organizaciones financieras del exterior con estructuras adhoc para incrementar su participación en el mercado.
		Falta de asimilación adecuada de los conceptos rectores de la reestructura, principalmente de normatividad y productos.	Cultura general.

		Excesivo número de comités.	Limitación presupuestal regulación entorno.	por del
--	--	-----------------------------	---	---------

2.2. – REINGENIERIA

Una breve definición de la Reingeniería de Negocios es “empezar de nuevo”. No es “chapupear” con lo que ya existe ni hacer cambios excesivos que dejan intactas las estructuras básicas. No se trata de remendar los problemas con soluciones temporales, ni hacer milagros en el sistema existente para que funcione mejor. Lo que significa es abandonar procedimientos establecidos hace mucho tiempo y examinar otra vez exhaustivamente el trabajo que se requiere para crear el producto o servicio de una compañía y entregarle algo de valor al cliente. Significa plantearse este interrogante: “Si yo fuera a crear hoy esta compañía, sabiendo lo que hoy sé y dado el actual estado de la tecnología, ¿cómo resultaría?”. Rediseñar una compañía significa echar a un lado sistemas viejos y empezar de nuevo. Implica volver a empezar e inventar una manera mejor de hacer el trabajo. Pero para las personas que desean aplicarla necesitan de algo más: ¿Cómo rediseña una compañía sus procesos? ¿Por dónde comienza? ¿Quiénes toman parte? ¿De dónde vienen las ideas para un cambio radical?.

Antes que determinar como rediseñar los procesos es necesario definir de manera formal el concepto de Reingeniería, “es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicios y rapidez”.²² En esta definición podemos ver ciertas palabras claves importantes que se deben analizar.

²² Michael Hammer, Reingeniería Ed. Norma México D.F. 1996

Fundamental.- "Al emprender la reingeniería de su negocio, el empresario se debe hacer las preguntas más básicas sobre su compañía y sobre cómo funciona. Hacerse estas preguntas lo obliga a uno a examinar las reglas tácticas y los supuestos en los que descansan el manejo de sus negocios y se dan cuenta que a menudo esas reglas resultan anticuadas, equivocadas o inapropiadas. La reingeniería determina primero qué debe hacer una compañía; luego, cómo debe hacerlo. No da nada por sentado. Se olvida por completo de lo que es y se concentra en lo que debe ser".²³

Radical.- Rediseñar radicalmente significa llegar hasta la raíz de las cosas, no efectuar cambios superficiales ni tratar de arreglar lo que ya está instalado sino abandonar lo viejo. "Al hablar de reingeniería, rediseñar radicalmente significa descartar todas las estructuras y los procedimientos existentes e inventar maneras enteramente nuevas de realizar el trabajo. Rediseñar es reinventar el negocio, no mejorarlo o modificarlo".²⁴

Espectacular.- La reingeniería no es cuestión de hacer mejoras marginales o incrementales sino de dar saltos gigantescos en rendimientos. Si una compañía se encuentra en un 10% por debajo del nivel al que debiera haber llegado, y su calidad es el 10% muy baja, si sus costos son demasiado altos en un 10% y si su servicio al cliente está por debajo en un 10%, esa compañía no necesita reingeniería.

Con métodos convencionales, desde exhortar a la gente hasta establecer programas incrementales de calidad, se puede sacar a una empresa de un retraso del 10%. "Se debe apelar a la reingeniería únicamente cuando exista la necesidad de volar todo. La

²³ Idem.

²⁴ Idem.

mejora marginal requiere afinación cuidadosa; la mejora espectacular exige volar lo viejo y cambiarlo por algo nuevo".²⁵

Procesos.- Aunque es la más importante de las cuatro, también es la que les da más trabajo a los gerentes corporativos. Muchas personas de negocios no están "orientadas a los procesos"; están enfocadas en tareas, en oficios, en personas, en estructuras, pero no en procesos.

Podemos decir que un proceso de negocios es un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente. Por ejemplo cuando hablamos del despacho de pedidos, que recibe un pedido como un insumo y da por resultado la entrega de los bienes pedidos. En otras palabras, la entrega de dichos bienes en las manos del cliente es el valor que el proceso crea.

Además el término "reingeniería de procesos" se utiliza para abarcar tres diferentes enfoques administrativos hacia el cambio. Estos son la mejora, el rediseño y la reingeniería de procesos.

Mejora de procesos.- "la organización faculta a la fuerza de trabajo, en su totalidad, para buscar e instrumentar mejoras en todos los procesos de trabajo".²⁶

Rediseño de procesos.- "es una evolución natural de la administración de la calidad total".²⁷

Reingeniería de procesos.- "pretende lograr cambios sorprendentes, no dar pasos pequeños para lograr un progreso mínimo aunque constante".²⁸

Bajo la influencia de la idea de Adam Smith, de dividir el trabajo en sus áreas más simples y asignar cada una de éstas a un especialista, las compañías modernas y sus

²⁵ Idem.

²⁶ John Macdonald, *Cómo entender Reingeniería de Procesos en una semana* Ed. Panorama 1998 Méx. D.F.

²⁷ Idem.

²⁸ Ibid. p. 7

administradores se concentran en tareas individuales de este proceso – recibir el formulario de pedidos, escoger los bienes en la bodega, etcétera – y tienden a perder de vista el objetivo grande, que no es otro que poner los bienes en las manos del cliente que los pidió. “Las tareas individuales dentro de este proceso son importantes, pero ninguna de ellas tiene importancia para el cliente si el proceso global no funciona, es decir, si no entrega los bienes”.²⁹

Lo más emocionante y al mismo tiempo lo más aterrador que hay para un escritor es una hoja de papel en blanco, o una pantalla de computador en blanco. “Para un equipo de reingeniería, lo es su primera reunión. Todo lo que tiene que hacer en ella es empezar a formar una nueva visualización de la compañía y a inventar una nueva manera de hacer su trabajo”.³⁰

Ésta es la parte más creativa de todo el proceso de reingeniería. Exige más que cualquier otra cosa, imaginación, pensamiento inductivo y un “toque de chifladura”. La reingeniería les pide a los miembros, especialmente a los de adentro, que dejen su fe en las reglas, en los procedimientos y en los valores que han observado durante toda su vida de trabajo. “La Reingeniería atemoriza precisamente porque el equipo puede hacer cuanto le venga en gana. La mala noticia de rediseñar un proceso de trabajo es que no es una cuestión de aritmética o de rutina. No existe procedimiento de siete o de diez pasos que produzcan mecánicamente un diseño de proceso radicalmente distinto. La buena noticia es que, si bien puede requerir creatividad, no es necesario empezar con una pizarra totalmente en blanco”.³¹

Cabe mencionar que un número suficiente de compañías han hecho reingeniería y de las cuales algunas circunstancias son repetidas en los procesos rediseñados.

Por lo tanto, cuando se considere aplicar la reingeniería es importante que se entienda perfectamente ¿qué son los procesos y por qué son la clave del éxito de un

²⁹ Michael Hammer, Reingeniería Ed. Norma México D.F. 1996

³⁰ Idem.

³¹ Ibid. p. 142

negocio?. Asimismo, es importante entender las tres posibles razones para emprender la reingeniería de negocios:

1. "Reducción de costos,
2. Competitividad renovada,
3. Dominio competitivo".³²

¿Que son los procesos? Los procesos son la base sobre la cual todas las actividades crean sus riquezas. Teóricamente, un proceso comienza donde el material se separa de la tierra, pasa después por varios pasos de transformación, es vendido y usado y finalmente, a través de un reciclaje, hacia otro objeto útil. Al pensar en los negocios como procesos y no como funciones, los administradores pueden enfocar sus esfuerzos, en lugar de concentrarse en reducir el tamaño de las funciones para simplemente reducir los costos. "Las reducciones de costos ocurrirán naturalmente, cuando se eliminen actividades que no agregan valor a los procesos y a medida que se incremente el nivel de eficiencia de los mismos".³³

Ya debe estar claro que un proceso rediseñado es muy distinto de un proceso tradicional. Pero ¿cómo es, exactamente, un proceso rediseñado? Los procesos rediseñados toman muy diferentes formas. A pesar de ello, si podemos decir mucho acerca de las características que los tipifican, entre las cuales se encuentran las siguientes:

³² Johansson, Mc Hugh. Reingeniería de Proceso de Negocios Ed. Limusa México D.F. 1997 p.75

³³ Ibid. p. 76

- **Varios oficios se combinan en uno.**

“La característica más común y básica de los procesos rediseñados es que desaparece el trabajo en serie, es decir, muchos oficios o tareas que antes eran distintas se integraron y comprimen en uno solo”.³⁴

- **Los trabajadores toman decisiones.**

“Las compañías que emprenden la reingeniería no solo comprimen los procesos horizontalmente, confiando tareas múltiples o secuenciales a trabajadores de caso o a equipo de caso, sino también verticalmente. Comprensión vertical 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 y los trabajadores mismos realizan hoy aquella parte del oficio que antes ejecutaban los gerentes”.³⁵

- **Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural.**

“Los procesos rediseñados están libres de la tiranía de secuencias rectilíneas; se puede explotar la presidencia natural del trabajo mas bien que la artificial impuesta por la linealidad”.³⁶

- **Los procesos tienen múltiples versiones.**

“La reingeniería de negocios podríamos denominarla final de la estandarización. Los procesos tradicionales tenían por objeto suministrar producción masiva para un mercado masivo. Todos los insumos se manejaban de idéntica manera, de modo que las

³⁴ Michael Hammer, Reingeniería Ed. Norma México D.F. 1996 p. 54

³⁵ Ibid. p. 56

³⁶ Ibid. p. 57

compañías podrían producir bienes o servicios exactamente uniformes. En un mundo de mercados diversos y cambiantes, esa lógica es obsoleta.

Para hacer frente a las demandas del ambiente contemporáneo, necesitamos múltiples versiones de un mismo proceso, cada una sintonizada con los requisitos de diversos mercados, situaciones o insumos. Es más, estos nuevos procesos tienen que ofrecer las mismas economías de cada que se derivan de la producción masiva”.³⁷

- **El trabajo se realiza en el sitio razonable.**

“Un tema en los procesos rediseñados es el desplazamiento del trabajo a través de fronteras organizacionales. En las organizaciones tradicionales, el trabajo se organizaba en torno a los especialistas, es decir que si al contador le hacían falta lápices, el departamento de compras se los compraba. Este departamento buscaba a los vendedores, negociaba precios, hacía los pedidos, inspeccionaba la mercancía y pagaba la factura; y finalmente el departamento de contabilidad recibía los lápices, a menos que el proveedor no los tuviera y cambiara por bolígrafos.

En otras palabras, después de la reingeniería las actividades entre los procesos y organizaciones pueden parecer muy distintas de lo que eran antes. El trabajo se desplaza a través de fronteras organizacionales para mejorar el desempeño global del proceso”.³⁸

- **Se reducen las verificaciones y los controles.**

“La clase de trabajo que no agrega valor y que se minimiza en los procesos rediseñados es la de verificación y control; o para decirlo con más precisión, los procesos rediseñados hacen uso de controles solamente hasta donde se justifican económicamente.

³⁷ Ibid. p. 58

³⁸ Ibid. p. 61

Los procesos rediseñados muestran un enfoque más equilibrado. En lugar de verificar estrictamente el trabajo a medida que se realiza, estos procesos muchas veces tienen controles globales o diferidos”.³⁹

- **La conciliación se minimiza.**

“Otra forma de trabajo que no agrega valor y que los procesos rediseñados minimizan es la conciliación. Lo logran disminuyendo el número de puntos de contacto externo que tiene un proceso, y con ello reducen las probabilidades de que se reciba información incompatible que requiere conciliación”.⁴⁰

2.2.1 TIPOS DE REINGENIERIA

Existen tres tipos de reingeniería que una compañía puede emprender:

Tipo 1 Mejorar costos

Tipo 2 Lograr la paridad, o ser el mejor de su clase

Tipo 3 Realizar un punto de innovación radical

Un esfuerzo de reingeniería de negocios puede ser motivada por uno de tres objetivos diferentes como se muestra en la figura 1.

³⁹ Ibid. 62

⁴⁰ Ibid. 63

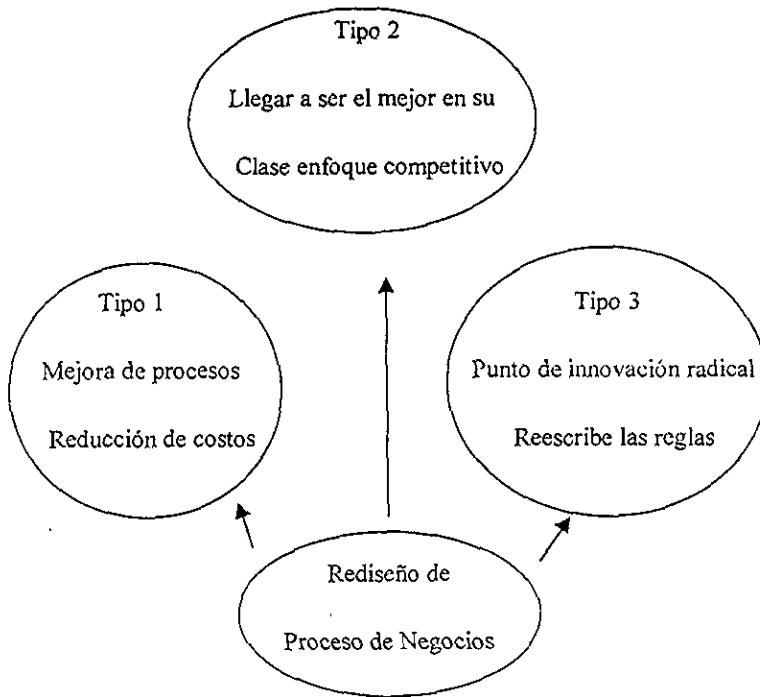


Fig. 1. Objetivos que motivan la Reingeniería.

1. La mejora de un proceso que puede concluir a increíbles reducciones de los costos de los procesos no esenciales, mas allá de lo que se puede lograr con los esfuerzos tradicionales de reducción de costos.

2. Dentro de los procesos del producto principal del negocio, pretender llegar a ser, con el esfuerzo de reingeniería, el " mejor de la clase ", al mismo tiempo que se logra la paridad competitiva con los que en el pasado establecieron las normas y pusieron las reglas.
3. Intentar encontrar y realizar puntos de innovación radical, cambiar las reglas y crear la nueva definición del mejor de la clase para todos los que están tratando de llegar a serlo.⁴¹

Es importante que la administración tome en consideración cada uno de estos objetivos cuando determine la dirección de un trabajo de reingeniería de procesos, por varias razones:

"En primer lugar, no todas las compañías encontrarán oportunidades de punto de innovación radical en sus operaciones, aunque tratan de encontrarlos; incluso, una cosa es encontrarlos y otra muy diferente lograrlos.

En segundo lugar, no todas las compañías encontrarán apropiado dedicar tiempo, esfuerzo y costo para lograr un punto de innovación radical.

Y en tercer lugar, se concentra en puntos de innovación radical como objetivo final, casi siempre existen oportunidades de reducir costos con la mejora de los procesos no esenciales, y en general grandes oportunidades de incrementar la competitividad mejorando los procesos esenciales de negocios".⁴²

2.2.2 SELECCIONAR EL PROCESO PARA REDISEÑAR

Una vez que los procesos se identifican y se diagrama, resolver cual necesitan reingeniería y el orden que se debe seguir en ello no es una parte trivial del esfuerzo. Ninguna compañía puede rediseñar todos sus procesos de alto nivel simultáneamente. Lo

⁴¹ Johansson, Mc Hugh, Reingeniería de Proceso de Negocios Ed. Limusa México, D.F. 1997 p. 78

⁴² Ibid. p. 79

correcto es que se apliquen tres criterios para escoger. El primero es disfunción: ¿Que procesos están en mayores dificultades? El segundo es importancia: ¿Cuales ejercen el mayor impacto en los clientes de la empresa? El tercero es factibilidad: ¿Cuales de los procesos de la compañía son en este momento más susceptibles de una feliz reingeniería?

PROCESO DISFUNCIONAL O QUEBRANTADO.-

En la busca de disfunciones, los procesos más obvios que se deben considerar son aquéllos que los ejecutivos de la empresa ya saben que están en dificultades. Por lo general, se sabe muy bien cuales necesitan reingeniería. Los síntomas se ven por todas partes, y no es fácil pasarlos por alto. Un proceso de desarrollo de producto que no ha producido nada nuevo en cinco años se puede considerar que está quebrantado. Si los empleados dedican tiempo a teclear datos de una transcripción de computador en una terminal a otro computador, o de una terminal a otra, probablemente el proceso en que están trabajando, cualquiera que sea, está quebrantado.

“Si las paredes de los cubículos de los empleados y sus pantallas de computador están empapeladas con notas para recordarles que hay que corregir esto o investigar aquello, el proceso a que se dedican probablemente también está quebrantado”.⁴³

Muchas veces existen pruebas de que un proceso no esta funcionando, pero aparecen en un lugar distinto de donde sería lógico esperarlas. “De modo que mientras los datos indican que algo esta fallando, pueden no indicar precisamente cual de los procesos es el que está marchando bien”.⁴⁴

⁴³ Michael Hammer, Reingeniería Ed. Norma México D.F. 1996 p. 129

⁴⁴ Ibid. p. 134

PROCESOS IMPORTANTES.-

La importancia, o el impacto en los clientes de fuera, es el segundo criterio que hay que considerar al decidir cuáles procesos se deben rediseñar y en qué orden. Hasta los procesos que les entregan su producto a los clientes dentro de la compañía puede ser de primordial importancia y valor para clientes de afuera. Sin embargo, no se le puede preguntar sencillamente a esos clientes qué procesos son los más importantes para ello, porque aunque los clientes estén familiarizados con esta terminología de procesos, no tienen porqué conocer en detalle los procesos que utilizan sus proveedores.

En cambio, "los clientes si son una buena fuente de información para comparar la relativa importancia de diversos procesos y hacer una lista de prioridades de los procesos que requieren reconstrucción".⁴⁵

PROCESOS FACTIBLES.-

El tercer criterio, factibilidad, implica considerar una serie de factores que determinan la probabilidad de que tenga éxito un esfuerzo particular de reingeniería. De igual modo, un alto costo reduce la factibilidad. Un esfuerzo de reingeniería que requiera una importante inversión, por ejemplo, encontrará más obstáculos que otro que no necesite tanta inversión.

El vigor del equipo de reingeniería y el compromiso del dueño del proceso son también factores que hay que tener en cuenta al evaluar la factibilidad de rediseñar determinado proceso.

Una vez elegido un proceso para rediseñarlo, el paso siguiente no es rediseñar, sino el paso siguiente del equipo es "entender" el proceso actual. Es decir, necesitan saber

⁴⁵ Ibid. p. 135

ciertas cosas del proceso existente como: qué es lo que hace, cómo lo hace (bien o mal), y las cuestiones críticas que gobiernan su desempeño.

Como la meta del equipo no es mejorar el proceso existente, no necesita analizarlo y documentarlo para exponerlo en todos sus detalles. "Lo que necesita es más bien una visión de alto nivel, apenas lo suficiente para obtener la intuición y la penetración necesaria para crear un diseño totalmente nuevo y superior".⁴⁶

Uno de los errores más frecuentes que se cometen en esta etapa de reingeniería es que los equipos tratan de analizar un proceso en todos sus detalles en lugar de tratar de entenderlo. "Todo se inclina a analizar porque esa es una actividad que le es familiar, aunque el análisis no nos acerca necesariamente a una verdadera comprensión".⁴⁷

2.2.3 REINGENIERIA GLOBAL

El rediseño de los procesos principales de un negocio y el logro de puntos de innovación radical operativos a una escala global se pueden impulsar al mismo tiempo manteniendo los vínculos estrechos con los clientes de un negocio.

"Este negocio multifacético es lo que los directores ejecutivos llaman una 'empresa multidoméstica'; donde más de cincuenta áreas de negocios, agrupadas en segmentos, operan a escala mundial, con cada líder de área responsable de racionalizar y optimizar el negocio a una escala global. Asimismo, la responsabilidad de mantener los costos y calidad a nivel mundial, así como asignar mercados de exportación a cada planta".⁴⁸

⁴⁶ Idem.

⁴⁷ Ibid. p. 136

⁴⁸ Johansson, Mc Hugh, Reingeniería de Procesos de Negocios Ed. Limusa México, D.F. 1997 p.197

“Al mismo tiempo existe una organización nacional en cada país y dentro de esta organización en general, existen subsidiarias que abarcan todas las áreas que operan en dicho país. La organización dispone de su propia estructura y, dentro de ella, existe una trayectoria de carrera para los ejecutivos que destacan”.⁴⁹

Cuando un negocio se dirige hacia el estado global pasará por varias formas diferentes, los negocios grandes trabajan en una de las cuatro formas siguientes:⁵⁰

Manufactura nacional para mercados locales.

“En esta forma, una empresa, en general una que no cruza fronteras, utiliza un método de manufactura básico orientado a los lotes, algunas veces con islas de sistemas de manufactura automatizada y justo a tiempo. La administración se concentra en las ganancias rápidas, lo que provoca que las mejoras se orientan hacia las tareas en lugar de estar motivadas por la estrategia”.⁵¹

Manufactura nacional para ventas internacionales.

“Cuando venden internacionalmente, las manufacturas de una compañía casi siempre es la misma que para los mercados nacionales, excepto que incluyen mucho más productos para satisfacer las demandas de los compradores internacionales”.⁵²

Manufactura multinacional para ventas internacionales.

“Las empresas multinacionales fabrican productos similares adaptados a las necesidades locales, operan como las plantas nacionales pero están localizadas en varios sitios por todo el mundo. La mayoría de los productos y procesos se desarrollan localmente”.⁵³ “El objetivo de la reingeniería de procesos en negocios grandes es el logro

⁴⁹ Idem.

⁵⁰ Ibid. p.202

⁵¹ Idem.

⁵² Idem.

⁵³ Ibid. p. 203

de métodos comunes de manufactura e idealmente, distribución en todas las operaciones a nivel mundial de la compañía".⁵⁴

Manufactura global.

La manufactura global no se puede lograr a menos que las operaciones de los negocios estén totalmente integrados. Tal nivel de integración se apoya en gran medida en redes de información global. Con estas redes y una manera común de trabajar, los activos se pueden manejar a nivel mundial.

"La manera de trabajar en plantas globales impone exigencias significativas en los gerentes e incluyen requisitos tales como proveer actualizaciones de tiempo real a los sistemas de manera que la cadena del valor del producto esté continuamente a la vista del personal alrededor del mundo".⁵⁵

La reingeniería ha venido a ayudarnos a dar ese cambio y ha diseñado el trabajo para producir resultados sustantivos rápidamente, por lo general en un término de seis meses a un año.

Pero el trabajo de Reingeniería en Bancos no se genera en seis meses a un año; este es solo el periodo en que se empieza a ver los beneficios de este trabajo; si no que la reingeniería en estas instituciones se requiere de aproximadamente de tres a cuatro años para poder determinar los factores que afectan la buena disponibilidad para realizar un buen servicio contable y administrativo en las Instituciones Bancarias.

¿Cómo surgió el concepto de Reingeniería en Bancos y cómo se pretende desarrollar? Hace unos diez años, se empezó a observar que unas pocas instituciones habían mejorado espectacularmente su rendimiento en una o más áreas de su negocio cambiando radicalmente las formas en que trabajaban, y no era porque habían cambiado el negocio a que se dedicaban sino que habían alterado en forma significativa los

⁵⁴ Ibid. p. 204

⁵⁵ Ibid. p. 209

procedimientos que seguían en dichas instituciones, o incluso habían cambiado totalmente los viejos procedimientos.

Las nuevas instituciones no se van a igualar a las instituciones ya establecidas, y las formas en que hacen, invierten, realizan y producen servicios y productos serán muy distintas ya que debido a los grandes cambios que se están presentando en el Proceso Operativo y Administrativo de las Instituciones Bancarias, serán instituciones diseñadas específicamente para funcionar en el mundo de hoy y del mañana.

A continuación se presentan algunos conceptos de Reingeniería, proporcionados por líderes de negocios y gerentes bancarios:

Michael Hammer quien es el originador y principal expositor del concepto de Reingeniería y el cual realizó un estudio que apareció en Harvard Business Review nos dice: "es la reestructuración radical de los procesos de una institución o compañía, de su organización y cultura".⁵⁶

Peter F. Drucker nos dice: "describe los principios de un método nuevo y sistemático de estructurar y dirigir el trabajo".⁵⁷

Para John Sculley, presidente y jefe ejecutivo, Apple Computer, Inc. Nos dice: "será brújula y mapa del mundo de los negocios en el siglo XX".⁵⁸

En cuanto a Robert E. Allen, jefe ejecutivo, AT & T. Nos dice: "es el método de empezar como hoja de papel en blanco y es una mejora espectacular en costos, calidad y satisfacción del cliente".⁵⁹

Para Paul Allen, Reingeniería en Bancos es: "es mejorar los costos; lograr la paridad, o ser el mejor de su clase, y realizar un punto de innovación radical".⁶⁰

⁵⁶ Michael Hammer, Reingeniería Ed. Norma México, D.F. 1996 p. 157

⁵⁷ Ibid. p. 206

⁵⁸ Idem.

⁵⁹ Idem.

⁶⁰ Ibid. p. 209

Debido a estos criterios, lo que ofrece la Reingeniería en Bancos es nada menos que una visión totalmente nueva de cómo se debe organizar y administrar las operaciones normales de las Instituciones Bancarias para que tengan éxito, e incluso para que puedan sobrevivir a los cambios tecnológicos en cuestiones bancarias que han surgido en los últimos años, en el decenio de los '90 y más allá.

Los proyectos de Reingeniería aumentan la tensión en las instituciones bancarias, pues todos esperan nerviosos a ver cómo los van a afectar el proyecto, debido a que lo que se juegan es su prestigio y el dinero de una gran cantidad de cuentahabientes que introducen su dinero a la institución con la confianza de que ahí está en buenas manos, conocedor de su trabajo, a los mejores rendimientos y con un buen servicio por parte de la institución.

Tal vez esas mejoras puedan verse entre los seis meses o hasta un año de haberse implantado la Reingeniería en las instituciones bancarias, pero se requiere de cuando menos tres a cuatro años para hacer las pruebas necesarias para aplicarlo.

Pero en sí, la reingeniería en su forma conceptual, muestra que los altos administradores de la mayor parte de las compañías no toleran los proyectos muy largos por importantes que sean los beneficios que se esperen en ellos. Pero algunas veces el campo de acción del proyecto no es toda la compañía, puede ser los procesos de una sola unidad de negocios de una división o de un departamento funcional. En particular la reingeniería no especifica que sea necesario contratar consultores externos; se ha diseñado para que la utilicen gerentes y profesionales de la mayoría de las compañías sin consultores especializados.

Desde el momento en que el gerente o el director de una institución bancaria se da cuenta de las deficiencias que existen en su sucursal o en todo un Centro Regional, este debe empezar a tomar las medidas necesarias y llegar a la conclusión de que los tiempos, modos y tecnologías ya no son los mismos, que ya no satisfacen las necesidades como antes y que hay que cambiar.

Cuando detectan que los servicios destinados al beneficio de los cuentahabientes, ya no son los mismos que esperaron brindar cuando se decidió realizar ese negocio, y se están convirtiendo en uno más del montón, de esas instituciones bancarias que por sus costos operativos los están absorbiendo y que sino tienen una mejor idea están a punto de vender sus acciones a instituciones extranjeras para que puedan salvar aunque sea las inversiones de los cuentahabientes; y radical para el beneficio de toda la institución y sus inversionistas.

El conocer los tiempos en que se realizan las operaciones; el determinar cuantas personas intervienen en los procesos operativos; el saber de que humor llega el personal a laborar y si se cuenta con el equipo necesario, entonces es hora de aplicar la reingeniería y empezar a trabajar con los nuevos principios, políticas, reglas y criterios para ser el mejor en su ramo laboral.

2.3 RAZONES PARA EL CAMBIO

Debido a que la empresa Bancomer es muy grande y que cuenta con un gran número de Centros Regionales en toda la República y que a su vez están divididos en varias sucursales, no se pudo realizar una Reingeniería Integral sino por etapas o áreas.

Como ya se menciona, los grandes cambios que se están presentando en el Proceso Operativo y Administrativo de la Empresa, en este caso Bancomer, puso a la institución a analizar su situación y darnos cuenta que sus costos operativos eran muy elevados para poder ofrecer unos productos de calidad y de manera oportuna habría la manera de disminuir los costos operativos y lo que se determino es hacer un análisis de los procesos actuales, es decir, los flujos de las operaciones contables, sus manuales, sus procedimientos y sus políticas, de tal manera que considerando la información que contiene cada uno, se tenía que ir levantando la información por encuestas desde la ventanilla, contando con su proceso contable local, y su envío de documentación desde el Centro Regional (Veracruz); y a la vez, ver cual era el proceso que se llevaba para

realizar el concentrado de la información o consolidación de la información hasta llegar a sacar el Estado Financiero que se le entrega a la empresa.

Para esto la institución realizó un cuestionario para cada uno de los puestos tipo de cada sucursal y de cada área (estamos hablando de 45 sucursales) y se pregunto ¿Qué hacían? ¿Cómo lo hacían? ¿Para quién lo hacían? y ¿ A quién va dirigido el producto final que ellos elaboraron?, en base a esta información que se levanto, se mando gente para que se verificara lo que refleja el cuestionario; se realizaron entrevistas, se reviso el flujo en el momento del proceso y en base a esta información que se obtuvo en la revisión física de los procesos, a eso aunado los manuales, políticas y flujos que se tienen para la empresa y para las operaciones contables, analizaron para encontrar cuáles eran las áreas que eran viables de corregir o eliminar en todo caso.

Al tener toda esa información se encontró que había demasiada triangulación en los datos obtenidos ya que la sucursal a parte de ejercer su proceso propio enviaba la documentación al Centro Regional vía valija particular, es decir, la empresa paga a una persona para que llevara y trajera esa valija con la información contable de las sucursales al Centro Regional para que ellos la procesaran y después devolvieran dicha información ya procesada para que pudieran dar los resultados a la clientela de sus saldos en Balanza y sus Estados de Resultados, este proceso presenta un retrabajo de tal manera que el análisis que se hizo de forma estrecha y directa, se encontró que había duplicidad de funciones y un precio más elevado en el caso de transporte de valijas, de renta de mano de obra, de horas hombre y de uso de equipo de computo.

Y en base a todo esto se analizó y se empezó hacer un nuevo flujo con vías de modificar el proceso actual se logró hacer esto y se presento ante la dirección para su autorización o rechazo, de tal manera que el 90% del proyecto propuesto fue aceptado para que se instalara el nuevo flujo que se proponía y mejorará el proceso del registro contable y disminuir el costo operativo.

CAPITULO III RESULTADOS

3.1 PROCESO OPERATIVO ANTES DE REINGENIERIA

¿En que consistía este proceso anterior? Eran todas operaciones de ventanilla, de recepción de depósitos, así como venta de productos como cheques de caja, cheques certificados, operaciones de compraventa de dólares o como es el caso de recepción de pagos de american express, avión, luz, planauto, y otros servicios que se reciben a cuenta del cliente pues implicaban que se realizaran por cada ventanilla varios volantes o fichas contables que eso era llevado a un área en donde un grupo de gentes están esperando para capturar los asientos contables y poder dar su estado de cuenta al cliente, un cargo y un abono y hacer sus aplicaciones contables, es decir, un documento se registraba dos veces, “uno para la parte aplicativa que es el control contable del cliente y una la parte contable para la empresa”.⁶¹

Al final del día se sacaba una conciliación de tal manera que el Debe y el Haber de las operaciones realizadas, fuera igual y que esté respaldado físicamente con la documentación fuente, a todo esto se envolvía en un paquete y se mandaba al Centro Regional y este recibía, separaba por áreas, por sucursales extemporáneas y urbanas, separaba por cuentas, por conceptos o por departamentos, para eso se tenía un volumen de cinco gentes en el Centro Regional para poder llevar a cabo esta función, y al hacer la

⁶¹ Datos proporcionados por Bancomer, S.A.

separación venía un grupo de gentes que maquilaban, capturaban, seleccionaban y verificaban saldo contra balanza del día y eso quiere decir que el proceso final para conocer el resultado del día de hoy, se conocía al tercer día de haberse realizado las operaciones; “ya que él termino del día era a las 7 de la noche de cada oficina y la información llegaba a Veracruz a las 9 de la mañana del otro día”.⁶²

Al empezar el día siguiente, se procesa toda la información para que se consolidara en el ámbito regional el saldo de la cuenta que se desca y al tercer día se conocía el saldo final, es obvio que esta información ya no podía ser tan valida, ni oportuna para conocer las cifras y tomar una decisión, sino ya sería una decisión parcial y poco fiable o útil, y eso fue lo que hizo que la dirección dijera –“ si se me presenta un flujo de procedimientos en donde la información me sea entregada al día siguiente a las 9 de la mañana, a mi me sería más útil”.⁶³

Con este objetivo y con esta promesa de la parte de Reingeniería, Auds & Consultive, una empresa estadounidense y externa, fue consultada por Bancomer para aplicar la Reingeniería; se hizo un grupo interdisciplinario de tal manera que hubiera auditores, contadores, administradores, técnicos en sistemas, en informática, redes telefónicas, gente que pudiera organizar la información que se estaba levantando, se integro el grupo, se autorizo su participación y se empezó a trabajar y armar para poder llevar a cabo la Reingeniería.

Como resultado final, lo que se obtuvo es la información que se requería para analizar los manuales y políticas, después se llevo un tiempo considerable de tres meses más o menos para analizar toda esa información y hacer la propuesta nueva para realizar los nuevos flujos.

Independientemente de que se hizo todo este análisis y una propuesta en papel y teoría, faltaba lo que se llamaría Configuración Técnica; era muy sencillo hacer la propuesta y hacer el texto adecuado para el nuevo proceso y nuevo flujo, sin embargo,

⁶² Idem.

⁶³ Idem.

para las configuraciones representaban un gasto más en este momento y además con equipos más sofisticados, esto significa que en el flujo anterior era que cada sucursal tenía dos terminales, “una terminal para la parte contable que se llamaba CCS y una aplicación que se llamaba Remota para la aplicación o aplicativa de cliente”⁶⁴; que es cartera o cliente, es decir, había una persona capturando la parte contable y otra la parte aplicativa del cliente, una vez terminada tenía que enviar su fichero al Centro Regional para que aquí se hiciera un proceso final en donde sale la repetición, al eliminar todo eso había la necesidad de poner un solo sistema que pudiera hacer las veces de aplicativo y las veces de contable. (Ver figura 2)

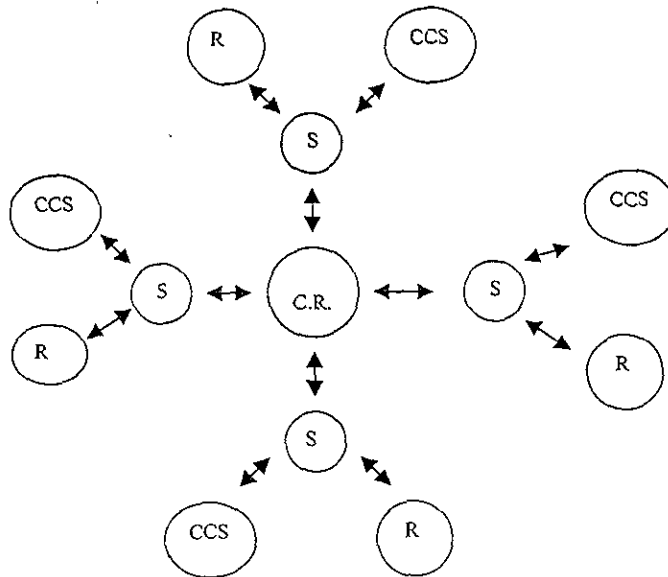


Fig. 2. Representación del Flujo Operativo antes de la Reingeniería.

⁶⁴ Datos proporcionados por Bancomer, S.A.

¿Todo esto para qué? Pues para que esta información se disparara vía módems al Centro Regional Veracruz; y que para esa oficina pudiese tratar esa información tendría que configurarse esa información que se llama Sistema Concentradora, de tal manera que pudiese tener la información de todas las sucursales en cualquier momento, y de esa manera evitar el envío de valijas y evitar el truncamiento de la información o documentación fuente. (Ver figura 3).

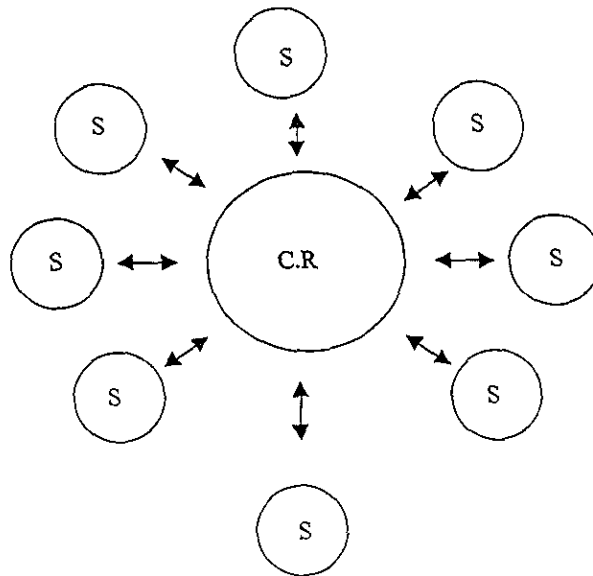


Fig. 3. Circulación de información vía módem de las Sucursales (s) hacia el Centro Regional (CR).

Como resultado de esta primera etapa, fue eliminar un grupo de valijeros que era un costo grande con diez personas que se encargaban de esto, también se eliminaron dos o tres puestos en la sucursal que se llamaban Auxiliares Contables.

“No se necesitaban auxiliares contables sino solo un capturista para registrar todos los asientos contables que surgieran en las sucursales”- esto era lo que pensaban los encargados del departamento contable.⁶⁵ (Ver anexo 1).

En el Centro Regional lo que se hizo es solo desaparecer el módulo de recepción y revisión de documentos porque había cinco personas recibiendo las valijas, revisando, integrando, consolidando y verificando contra una balanza de saldos para ver por sucursal y por cuenta, que haya sido efectivamente la cuenta que ellos afectaron, adicional a todo esto en la sucursal, se eliminó la captura remota, es decir, una terminal (recordar que estamos hablando de 45 computadoras, es decir, una para cada sucursal). (Ver figura 4)

3.2 PROCESO OPERATIVO ACTUALIZADO CON REINGENIERIA

Después de haber definido la primera etapa y con los beneficios que ya comentamos; entró una segunda etapa.

Con este nuevo proceso se propone que la documentación se quede en la sucursal que se originó, y que la información deberá de viajar en cifras, por satélite; que viaje como información de tal manera que aquí al llegar la información y al consolidarse, efectivamente como se propuso, el proceso se determinaba a las dos de la mañana junto con el proceso de validación y el proceso de revolutura para llegar a un proceso final que se llama Balance.

Esto es que a la dirección se le presentaba ya con este nuevo proceso el Balance al día siguiente a las 9 de la mañana, sin embargo, lo más importante aquí, es haber configurado una red diferente a la que había.

⁶⁵ Idem.

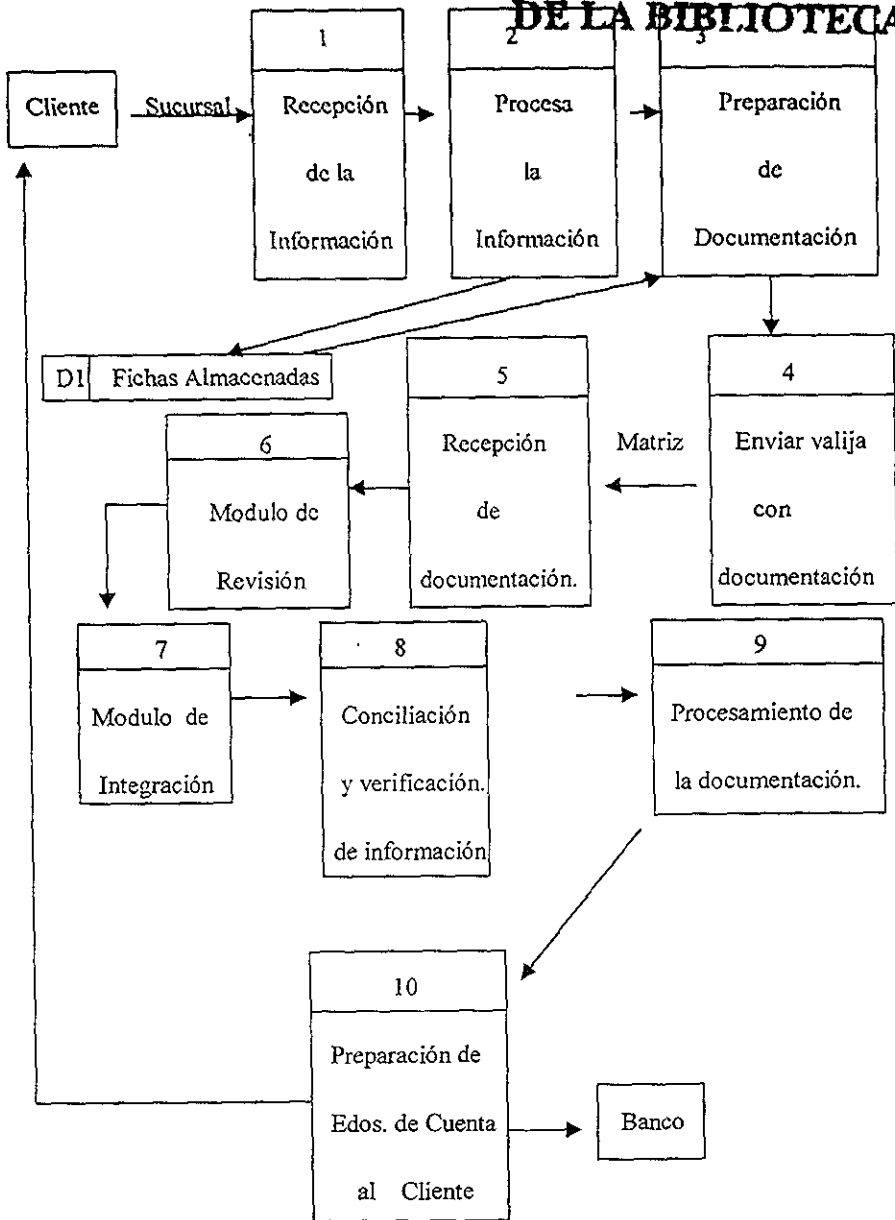


Fig. 4. Procesamiento de información de los Centros Regionales antes de la Reingeniería.

Porque al quedarse una sola terminal que realice una función bifuncional se elimina la captura remota y al eliminarse nos quedamos con cuarenta y cinco PC, en la parte de lo que es el Centro de Procesamiento de Datos, también se eliminaron operaciones de sistema, ya que en aquel tiempo había que estar todo el día esperando que transmitieran las sucursales, y si no se transmitía, había que estar preguntando que problemas tenían y en caso de haberlos, se trataba de extraer con artimañas la información para que no se perdiera, porque de lo contrario, se tendría al día siguiente que volver a capturar toda la información desde el Centro Regional; esto es que en la primera etapa se ahorraron costos de valijas, de renta de equipo, se eliminaron algunas funciones de Recursos Humanos que ya no tendrían razón de ser puesto que el lugar de trabajo desapareció, y otras de las ventajas fue que la información se presentó a la Dirección Regional a las 9 de la mañana del día siguiente como proceso del día. (Ver figura 5).

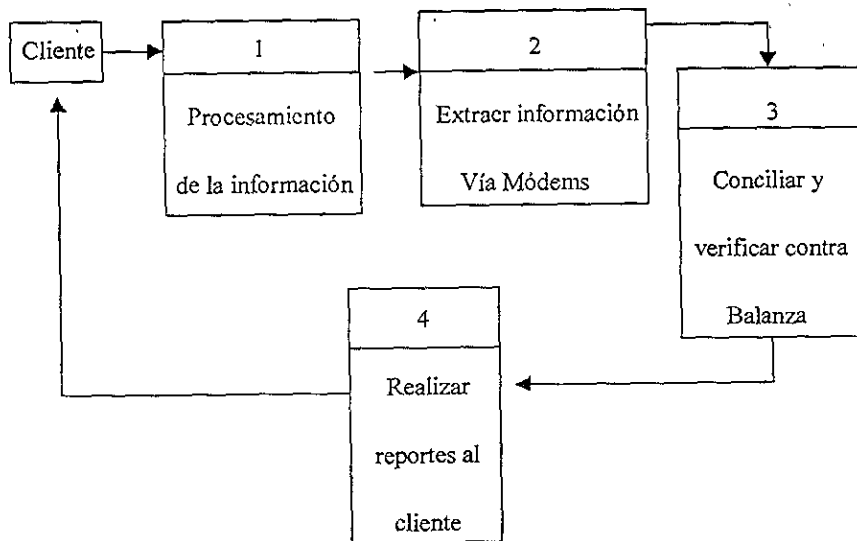


Fig. 5. Procesamiento de Información de los Centros Regionales después de la Reingeniería.

El que la computadora hiciera una función bifuncional, o sea, que un solo registro sirviera para contabilizar y poder aplicar la cuenta al cliente (cargo y abono), hace que los sistemas dialoguen entre sí (Ver figura 6), utilizando el sistema de interfaces, es decir, que la información que se obtenga en la sucursal se transmitiera directamente con la información central del Centro Regional y que a su vez, ésta hiciera con todas las demás sucursales lo mismo, pudiéndose realizar un solo documento en un mismo día sin esperar otra documentación.

Por ejemplo, si un cliente descaba comprar o vender dólares con un cheque de otro banco, pero solo por una cierta cantidad y el resto de ese cheque depositarlo en su cuenta; ante todo tenía que hacer una por una estas operaciones, corriendo el riesgo de hacerlo por duplicado, ahora con la bifunción se hace todo en un solo paso.

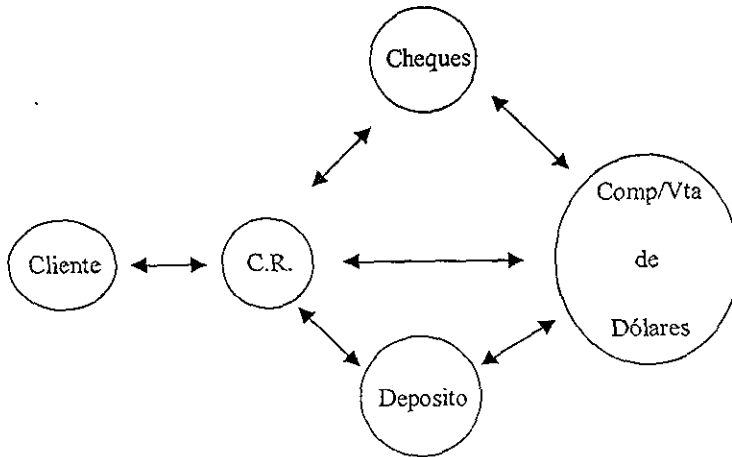


Fig. 6. Sistema dialogando entre sí para realizar una operación Bifuncional.

Así como la sucursal había un Subgerente Operativo Contable que participaba en la operación y registro, en el propio Centro Regional se hizo lo mismo. Se pretendía analizar el proceso final que se le daba a la información, así como la propia información que generaba el Centro Regional para ver la viabilidad de eliminar toda una Gerencia de Contabilidad en este lugar.

Como se menciona en la primera etapa, el Centro Regional contaba con treinta gentes donde existía: "el Gerente Regional de Contabilidad, el Subgerente de Registros Contables, el Subgerente de Información Contable y Fiscal, el Subgerente de Conciliación de Cuentas y bajo de este nivel jerárquico estaban los supervisores y jefes de departamentos, Supervisor de Nóminas, Supervisor de Matriz-Sucursal, Supervisor de Conciliación de Cuentas, Supervisor de Registros Contables y al servicio de ellos una gran cantidad de auxiliares de tal manera que esta estructura conformaba un número igual a treinta personas".⁶⁶ (Ver Anexo 2).

Esto representaba para la empresa un cargo operativo bastante fuerte, debido a que el crecimiento en la primera etapa hasta antes de la Reingeniería de la información de las sucursales del Centro Regional había 25 gentes con la centralización de la operación que hace la sucursal hacia el Centro Regional, se aumentaron cinco elementos más y de 25 subió a 30 elementos. (Ver Anexo 2).

Aún así, representaba una ventaja en dinero de recursos humanos a la empresa, porque se eliminó gran parte del equipo, así como costos operativos, recursos humanos y solo aumentaron cinco gentes en el Centro Regional.

Pero para terminar de automatizar totalmente la operación contable se hizo un nuevo análisis para completar con una segunda etapa final del proceso de Reingeniería del Área de Finanzas del Centro Regional Veracruz; esto es, que al igual que se hizo en las sucursales, en las áreas internas y en las sucursales urbanas, se realizó un análisis más estrecho en el propio Centro Regional, comenzando con la Gerencia de Contabilidad.

⁶⁶ Idem.

El análisis constaba en una revisión de puesto por puesto; de las funciones, las responsabilidades, el producto que se realizaba y el usuario de esos productos; de tal suerte que al identificar los productos que se generaban en la Gerencia de Contabilidad se buscó quiénes eran los usuarios de esta información y que tan útil era para ellos; entendiendo con ello que el producto se define como "una relación de cheques, relación de adeudos, nóminas, balanzas consolidadas del día, saldos por captación, saldos de cartera, Estados de Resultados del día, mensuales, etc." ⁶⁷

El cincuenta por ciento de las respuestas obtenidas de las áreas usuarias propusieron algunas ideas de cómo eliminar dicha información sin tanto papeleo, es decir, sin necesidad de mandar la información anterior; y la respuesta que nos dieron se debe a que cuando se les pregunto qué tan útil era la información y si ellos estaban de acuerdo en absorber el costo de ese producto se prefirió buscar la manera de eliminar esos costos. Porque para generarlos se debería de sumar el costo de la renta, de los teléfonos, la luz, la mano de obra, etc., para determinar el costo por cada producto que estamos proporcionando al usuario, tanto interno como externo, es decir, a los clientes y a los propios directivos.

Cuando se les comentó esto a las principales áreas, buscaron otras alternativas de manera que no se siguiera generando dicho producto, a menos que fuera muy necesario, y una de esas alternativas era que todas las computadoras estuvieran conectadas a la red para que la información que se requiriera para una junta con los directivos se expusiera vía módem (el cual es un aparato que permite transportar información de computadora de un lugar a otro por medio del teléfono y su capacidad está dada por la cantidad de información que puede transmitir por segundo); y no generándose los productos anteriores.

Por otra parte se siguieron analizando las funciones de la institución para determinar que manera se pudiese eliminar lo que se lleva a cabo todavía.

⁶⁷ Datos proporcionados por Bancomer, S.A.

Toda la información que se recibe vía módem, anteriormente se procesaba utilizando una cuenta comúnmente conocida como Matriz Sucursal y es una cuenta que no existe en ningún catálogo de Contabilidad, ya que la autorizó la Comisión Nacional Bancaria a petición de dichas instituciones, la cual se utilizaba como una cuenta puente y solo para operaciones intraoficina, entonces esa cuenta realmente era la medula de la operación contable.

A través de esa cuenta puente se manejaban todas las operaciones y la Gerencia de Contabilidad Regional lo que hacia era depurar la cuenta y turnar a su vez a las áreas correspondientes para que afectaran a las cuentas definitivas, es decir, a la cuenta correspondiente a cada cliente, a cancelación de cartera, a cuenta de resultados, a cargo a otros bancos o a cargo a otras oficinas del mismo Banco, pero en el ámbito regional al hacer estas operaciones la cuenta puente quedaba en "ccros"; lo que comúnmente se le llama, en área interna, una derrama de la fuente.

Todo este proceso se llevaba a cabo diario y cada mes se hacia un proceso final para llevar la famosa actividad de derrama y eliminar la cuenta puente contra las cuentas definitivas; este proceso implicaba el empleo de cinco personas en el ámbito regional que a su vez para conectar con los demás Centros Regionales se solicitaba los servicios de cuatro gentes más en la oficina Matriz México donde recibían todas las operaciones a cargo de otros Centros Regionales diferentes a Veracruz.

El módulo de conciliación de cuentas era un departamento el cual estaba formado por ocho gentes quienes se dedicaban a conciliar cuenta por cuenta, tanto a las cuentas que afectan a la clientela como las cuentas de la propia institución; sin embargo hablar de conciliación como definición interna "es comparar los proceso manuales y automatizados contra el mayor o la balanza"⁶⁸, y como definición externa "es aquella que se realiza para determinar las causas de la diferencia entre el saldo que el banco reporta y el que la contabilidad arroja"⁶⁹; esto quiere decir que lo registrado manualmente o en sistema computarizado era igual a lo que estaba contabilizado; esta función aun cuando era

⁶⁸ Idem.

⁶⁹ Eduardo Franco D., Diccionario de Contabilidad Editorial Siglo Nueve México 1983 p. 45

repetitiva por ser tantas cuentas las que maneja la empresa, tenían contratadas a ocho personas que se dedicaban a esta sección, esta gente era llamada en aquel tiempo auxiliares contables calificados los cuales se dividían en tres niveles.

Esa actividad, más que dar un valor agregado era una carga operativa que significaba equipo de mobiliario, equipo de computo, horas hombre (en este caso ocho personas incluyendo al Subgerente) y todas las repercusiones que se tenía tanto a sus trabajadores como a sus derechohabientes, entonces, ¿Cuál es el origen de la conciliación? ó ¿Por qué es necesaria una conciliación? el hecho de la conciliación es porque se realizaba una doble captura, la captura para registrar en las cuentas del Banco y la captura para registrar en las cuentas de los clientes. Y adicional a todo eso hay que hacer un proceso nuevo para hacer el registro contable, es decir, crear un paralelo y eso para los términos de un analista era una duplicidad de funciones.

En cambio, con el nuevo sistema se esperaba que la información que entraba al sistema aplicativo o base de datos dialogara directamente con el sistema contable, en otras palabras, que si en este momento se daba de alta un cheque de cuenta personal, seguramente va ha aparecer el cargo en el estado de cuenta del librador del cheque y va a aparecer una aplicación contable, y con esto se elimina una segunda captura.

Parte de este nuevo sistema es el que se realiza en ventanilla, en donde la cajera o cajero hace la operación, y ellos al digitarla al sistema que utilizan como caja hacen que dialogue directamente con el sistema contable, hacen una interfaces como generalmente se conoce (para esto quiere decir que ya no va ha llegar movimientos, conciliaciones, documentación, notificación y captura doble al área de contabilidad porque desde el origen de la operación ya sé están haciendo el aplicativo para la cuenta de clientes y para la cuenta de Balance del Banco).

Al lograr esto que era uno de los objetivos que se perseguía, entonces la información para validar, codificar, capturar, volver a validar, sacar un proceso, comparar el proceso con el resultado y todas esas funciones que se venían haciendo en el modulo de la Subgerencia de Conciliación Contable desaparecieron.

En cuanto al modulo de Registro Contable, este modulo es la esencia real del área contable por definición de Contabilidad pues una de las principales funciones es registrar, esa área o Subgerencia se dedica a registrar la relación contable de los propios Centros Regionales y todas sus sucursales que hay en Veracruz, y al terminar su operación del día venían con su valija de documentos de todas sus operaciones entonces aquí sé hacia una aplicación de todos los registros contables, eso muy independiente de que ya había que capturar la cuenta de cheques o la cuenta de remesas, todo ya lo había hecho pero faltaba la contabilización en que tenían que hacer dicho asiento, pero además la atención al público como créditos u otras actividades que no se ven, hacían sus movimientos tanto contables como personales, o como movimientos de traspaso o movimientos administrativos que afectan directamente las cuentas del Banco.

En dicha área se lleva a cabo la maquila de los movimientos contables, es decir, era un área maquiladora en la cual se necesitaban cuatro gentes además del Subgerente, Supervisor, Recepcionista y Capturista que se dedican a capturar contablemente los documentos de las áreas internas y sucursales aledañas. (Ver Anexo 2).

El mismo sistema que utilizamos para poder contabilizar las operaciones de las sucursales se hizo una escalación en las áreas que requieran de un servicio contable, y un servicio contable es un pago a la cuenta, hacer un traspaso, tramitar a otro Centro diferente operaciones de contabilidad; y se identificaron cuales eran las fallas y se le propuso una mejoría en el sistema para que ellos fueran responsables de sus propias funciones, es decir, se les instaló su propia terminal para que ellos a la hora de realizar un asiento contable pudieran capturar directamente sin necesidad de enviar una documentación al área de registro contable, y en ese momento la persona que realizo el asiento ya era responsable del filtro, lo cual significa que era firmado por una oficina contable, que esté aplicado a una cuenta correcta y que además si algo sucedía, por medio de un control de uicel sabían quién había operado, ya que quién hacia la operación del sistema se amarraba con el número de nómina de la persona que lo realizo. Si existiera una operación malversada o regular o una operación con una segunda intención para beneficio personal, el encargado, el mismo día o al día siguiente se daba cuenta quien era

la persona que activo el sistema, ya que el único uicel que se utilizó esta a su nombre y uicel traducido al español es una clave del sistema que para poder activarse se necesita ciertos datos de quien lo opera.

Cuando se instaló se creyó que lo hacían con el afán de molestar a la persona que realizaba dicha operación, por el contrario, se hizo con la intención de reducir los costos operativos y por eso se instaló una terminal para cada usuario del servicio contable para que fueran responsables de su elaboración, captura y todo lo que implicaba, y el área de Finanzas que era Contabilidad se le daba el derecho a sí como Auditoría de verificar que los asientos contables sí eran procedentes o no eran, y de no serlo al día siguiente se rechazaba porque esa era una función que no se puede delegar a nadie, una función netamente contable o auditoría, es decir, existe una política para la aplicación contable y existen unas políticas para la capacidad de recepción, tiene un mundo de autorizar o rechazar.

Ahora bien, si ya nadie envía la información al Centro Regional para que capture y contabilice, definitivamente el área de Registro Contable no tiene razón de ser.

En cuanto al área de la Subgerencia de Nómina, todas esas funciones se delegaron al área de Recursos Humanos ya que esos costos operativos dentro del área de contabilidad hacían que los productos que se elaboraban producían un costo que no correspondía a esa área.

Actualmente existe un área de Auditoría y un área de Finanzas; ya que hoy mismo se está realizando un asiento contable, se registra y se autoriza el sistema para que el día siguiente se analice. (Ver Anexo 3).

3.3 HALLAZGOS DE LA INVESTIGACION

La decisión del cambio nos llevó a encontrar ciertos factores que influyen en el Proceso Operativo y Administrativo de la empresa, en este caso Bancomer, S.A.

Factores que tienen que ver con el tiempo de realización de las operaciones, con los costos operativos y con la calidad del servicio que se le está prestando al cliente y/o cuentahabiente.

Dentro de los hechos que tomaron mayor relevancia en los procesos mejorados por la Reingeniería, se muestra el del otorgamiento de préstamos, ya que mediante esta función generan sus recursos las instituciones bancarias para crecer económicamente.

En el primer paso, el requerir un préstamo en esta institución era como un modelo de expediente burocrático. Cuando un cliente llegaba a la institución a uno de los escritorios donde se atendía y la persona toma los datos para llenar la solicitud.

En el segundo paso, alguien llevaba la solicitud a las oficinas del piso superior donde se analizaba que la información este completa, y de no estarlo se regresaba al cliente, por lo que ya esto era una pérdida de tiempo; de ahí, en caso de estarlo, se mandaba al departamento de crédito, y allí un especialista registraba la información en un sistema de computador y se verificaba que fuera real y confiable, para esto se verificaba la capacidad de crédito del cliente en esta institución y que en caso de que la persona después no pudiera pagar el préstamo, tuviera algo con que garantizar o solventar la deuda contraída. El especialista escribía los resultados de la investigación en una hoja de papel y la despachaba al siguiente eslabón de la cadena, que era el departamento o Comité de Préstamo.

En el tercer paso, dicho Comité estaba encargado de dar la aprobación o rechazo de la solicitud de crédito en base a la información proporcionada por el especialista; si se aprobaba la solicitud, se procesaba en su propio sistema de computador del departamento. A continuación, la solicitud pasaba al encargado de fijar la tasa y los plazos de acuerdo a la cantidad solicitada en el préstamo.

Cuarto paso, el cual introducía los datos en un computador personal para sacar una proyección y determinarlos. Después se realizaba la captura en la cuenta aplicativa del cliente y al sistema aplicativo del Banco.

Como quinto paso, se regresaba un documento al departamento de crédito en donde se realiza una carta de aprobación del otorgamiento del crédito el cual es mandado al cliente para que este pueda pasar por el dinero o directamente del Banco hacer la transacción.

Con todo esto, la solicitud tenía que pasar por un "laberinto" en el cual solo ellos sabían donde comenzaba y donde terminaba, por ello se llevaba en tiempo de realización de un mes o ha veces hasta más; con el empleo de 23 personas involucradas por cada cliente que solicitaba un préstamo. (Ver figura 7).

Como se determino, este proceso consumía un mes en promedio, aun cuando algunas veces se tardaba un tiempo más.

Desde el punto de vista del especialista, este ciclo era demasiado largo porque si el cliente tendría que realizar un negocio importante o mediante ese préstamo solventar una deuda contraída con un tercero, ya no podría realizarlo debido a lo tardado que resulta obtener un préstamo.

En sus esfuerzos por aligerar este proceso, Bancomer mediante la Reingeniería opto por quitar todas las líneas e instalar una red la cual al llegar el cliente con la solicitud y la información anexa, esta es analizada y si está completa se procesa en la computadora, la cual saca una proyección de la capacidad que tiene el cliente, de su solvencia, de las tasas y los plazos, en donde hoy el cliente lleva su documentación al Banco y pasado mañana se confirma si es rechazado o aceptado el crédito y en donde se eliminan tiempos perdidos, se disminuyen los costos operativos y se da un servicio más rápido y eficiente.

Contando con que los días hábiles son de lunes a viernes y los sábados medio día, se puede determinar que el total de días en el otorgamiento de préstamos es de 23 días completos, es decir hábiles, por lo que el proceso nos resulta de un mes y sin contar días festivos.

ACTIVIDADES	○	□	⇒	▽	D	TIEMPO
1. Llenado de solicitud	X					0.5
2. Análisis de la información		X				0.5
3. Departamento de Crédito	X					3.0
4. Investigación de datos proporcionados		X				5.0
5. Se envía al Comité de Préstamos			X			1.0
6. El Comité acepta o rechaza	X					6.0
7. Se determina la tasa y plazos	X					2.0
8. Se captura el préstamo cliente/Banco	X					1.0
9. Se envía al departamento de crédito			X			1.0
10. El departamento de crédito confirma al cliente y procesa documentación		X				1.5
11. Se entrega el dinero	X					1.0
12. Se archiva la documentación				X		0.5
						23 días

Fig. 7. Proceso de Otorgamiento de Crédito Bancario.

En donde:

○ Operación

□ Verificación o Inspección

⇒ Transporte

▽ Archivo

D demora

En resumen, como se observo en la figura anterior, en relación con las operaciones que se realizan y el trámite de verificar los datos proporcionados, se tiene una pérdida de tiempo de casi veinte días y medio para estas dos únicas transacciones. (Ver figura 8)

ACTIVIDADES	No. ACTIVIDADES	TIEMPO TOTAL
○	6	13.5
□	3	7
→	2	2
▽	1	0.5
D	0	0
		23

Fig. 8 Resumen de Operaciones

¿Cómo pudo una computadora y un especialista reemplazar a un número de especialistas? El viejo diseño de proceso se basaba en un supuesto de que cada solicitud era única en su clase y difícil de tramitar, por lo cual se requería un gran número de personas que intervenían en el proceso de otorgamiento de crédito, y esto ocasionaba mayor tiempo en sus operaciones, costos operativos y papeleos innecesarios.

Y en realidad la mayor parte de las solicitudes son iguales y claras de comprender. Ahora se realizan pocas actividades y en un mínimo de tiempo. (Ver figura 9)

Otro de los hechos relevantes en el cambio por la Reingeniería son las operaciones derivadas de ventanilla y sus efectos en la contabilidad.

Desde que el cliente llegaba a la ventanilla de cada sucursal a realizar sus operaciones, desde ese momento empezaba el retrabajo; por cada operación que ellos realizaban se tenía que hacer sus respectivos volantes (pólizas) y que al término del día, todo se capturaba en cada lugar de trabajo, después se ordenaba y se mandaba vía valija al Centro Regional para una segunda captura, la cual se realizaba para conciliar todas las operaciones que fueron realizadas en el día y para poder realizar los productos que se generaron en dicha instituciones como son reportes, estados financieros, análisis para la directiva, etcétera.






ACTIVIDADES						TIEMPO
1.Llenado de Solicitud	X					0.5
2.Análisis de Datos		X				0.5
3.Se proyecta la información	X					1
4.Se archiva la información				X		0.5
5.Se confirma al cliente su aceptación			X			0.5
						3 días

Fig. 9 Proceso Actual de Otorgamiento de un Crédito Bancario.

Cuando todo este trabajo ya se había realizado se regresaba la información a cada sucursal y se almacenaba. En ocasiones la información se traspapelaba con la de otro departamento o en el momento de capturar se realizaba doble un asiento contable y que cuando este se llegaba al cliente, a parte de que se le cobraba más de intereses por sus operaciones le había cargado dos veces la misma cantidad y eso era un problema muy grande para ambas partes.

En la actualidad se cuenta con un sistema bifuncional que hace las veces de aplicativo para el cliente y las veces de contable, en donde la información vía módem, se envía desde la sucursal al Centro Regional sin necesidad de que se utilice personal para transportar la documentación generadas de las operaciones del día; y sin necesidad de hacer doble captura ya que en el momento de que el cliente llega a la ventanilla a realizar una operación, el sistema analiza y separa los conceptos a cada una de las cuentas que va ha afectar y dicha información con mandarla vía satélite, cualquier Centro Regional incluyendo la Matriz Principal en México, tendrían acceso a esta información en cuestión de segundos y no tendría que esperar hasta el tercer día, y lo que es más importante para Bancomer, que es presentar sus Estados Financieros de forma rápida, confiable y oportuna para tomar las decisiones adecuadas para la institución.(Ver figura 10)

Con esto, cualquier persona en cualquier lugar podrá hacer una operación de una sucursal a otra, o de un Banco a otro y la transacción estará captada en cuestión de minutos tanto en la sucursal en que se realizó como en el Centro Regional.

Como se observará en el anexo 3, solo se utiliza la colaboración de un capturista con conocimiento en computación para que pueda transportar la información vía módem, es decir, cifras por satélite, y conocimientos contables para saber las formas aplicativos del Banco así como de los clientes, de donde se realizaran los productos requeridos por la institución para satisfacción del cliente y del mismo Banco.






ACTIVIDADES						No. de Personas	
						ANTES	DESPUES
1. Operación de cliente ventanilla						1	1
2. Clasificación de documentación		X				4	0
3. Captura de la información	X					2	1
4. Realizar conciliación	X					3	0
5. Se manda al Centro Regional la inf.			X			2	0
6. Se maquila la información enviada		X				5	0
7. Recaptura de inf.	X					2	0
8. Verificación de saldos contra balanza		X				3	0
9. conciliación a nivel Regional	X					3	0
10. Se devolvía la documentación a la sucursal			X			2	0
11. Se almacena la documentación				X		1	0
12. Elaboración de Edos. Finan.	X					3	0
						31 / 2	

Fig. 10 Proceso de Contabilización de Actividades en Ventanilla.

CONCLUSIONES

4.1 CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación documental sobre la aplicación de la Reingeniería en una Institución Bancaria del grupo financiero Bancomer, se efectuó con la finalidad de analizar y evaluar la implementación y desarrollo de una nueva técnica o herramienta administrativa que se han indizado a los conceptos contables y administrativos necesarios para hacer más eficiente los procesos operativos que permite brindar la información con eficacia y oportunidad.

Lo que se ha mencionado a través de esta investigación son pruebas de que las operaciones, tanto bancarias como empresariales, pueden cambiar para compartir en la globalización económica del país.

Sé a demostrado que una buena reputación, controles financieros y un balance general sin duda ya no garantizan una supervivencia. Para poder sobrevivir en el mundo moderno se requiere una intensa concentración en los clientes y en sus necesidades y en la optimización para ejecutar sus procesos operativos y administrativos en beneficio de los usuarios de los servicios y productos.

Es por esto que, la Reingeniería es uno de los instrumentos que toda empresa en general, debe poseer y saber utilizar para adquirir la excelencia y optimización de los

recursos financieros que captan vía depósito de los ahorradores e inversionistas y a su vez son canalizados a los usuarios del crédito.

El trabajo de Reingeniería que realizó dicha institución fue una Reingeniería por etapas y no integral como se ha aplicado en la mayoría de las empresas, debido a la magnitud de la institución en estudio, y que todas las actividades realizadas para lograr la optimización de los recursos proporcionados a los clientes de este grupo financiero se desarrollan en el área de contabilidad, actualmente denominada Finanzas, es más factible la Reingeniería por etapas ya que un departamento conlleva a los servicios a realizar de otro departamento o área.

Así mismo, las razones principales por las que se emprendió la Reingeniería en Bancomer son:

1. reducir los costos operativos,
2. reducir la pérdida de tiempo en las operaciones, y
3. optimizar los servicios contables y administrativos de una manera rápida, confiable y oportuna.

Se puede decir, que para poder emprender estos tres objetivos simultáneamente, necesita que las empresas se definan a sí misma continuamente, según lo que persigan, los clientes que desee atraer, los servicios que desee prestar y sobre todo, los procesos esenciales que la impulsen a un nivel de excelencia. Todo esto se debe a la nueva figura que opere en el Sistema Financiero Mexicano denominado Grupo Financiero Bancomer.

A) VENTAJAS DEL PROCESO DE REINGENIERIA

El proceso de Reingeniería en sus sistemas contables y administrativos por etapas logra los siguientes beneficios.

Antecedentes.-

Los beneficios esperados con la Reingeniería en Bancomer no se visualizaron en cuestión de semanas o meses, estos beneficios se miden en años.

Años que para ser exactos fueron tres, de los cuales dicha reingeniería se fue desarrollando por etapas; etapas en donde se recopiló toda la información necesaria de cómo se encontraba la institución y las áreas que tenían deficiencias.

Para poder obtener dichos beneficios se tuvo que estudiar área por área, ventanilla tras ventanilla y departamento por departamento. Todo con el objeto de que la información y las operaciones de los Centros Regionales se conocieran oportunamente.

Los beneficios que se muestran en esta investigación parten desde el momento en que la directiva decide ya no seguir especulando en las decisiones que toma, ya que al no tener la información en el momento oportuno tiene que especular que es lo mejor para la institución.

Lo primero que se estudió y discutió (durante el proceso de planeación y organización de la reingeniería) fue el flujo de procesamiento de la información para que esta se presentara al otro día y no al tercero como se hacía anteriormente, por lo que se creó un grupo interdisciplinario el cual contaba con la presencia de auditores, contadores, administradores, técnicos en sistemas, gente que pudiera organizar la información que se estaba levantando.

Este flujo de proceso consistía en que todas las operaciones que se realizaban en las sucursales, al término del día se capturaban, se ordenaban, se empaquetaban y se mandaban al Centro Regional para una segunda captura y poder realizar una conciliación de dichas operaciones; en la actualidad existe un sistema computarizado que realiza un diálogo entre sí para realizar una operación bifuncional, es decir, que al mismo tiempo se registraba la operación para el cliente y la operación para el Banco y con esto no se recapturaba dos veces.

1. Beneficios de la Reingeniería.-

Eliminación o reducción de costos operativos de un grupo de valijeros que traían y llevaban la documentación de la sucursal al Centro Regional, y de este otra vez a la sucursal. Además, el sistema solo requería la colaboración de un capturista, por lo que ya no eran necesario los auxiliares contables.

2. Reducción de Equipo.-

La eliminación de equipo de computo innecesario que tenían en el departamento ya que con la utilización de ese sistema y de un solo capturista las demás máquinas quedaban sin utilizar.

3. Reducción de Costos de Sueldos.-

Se encontró que existían departamentos que con diferentes nombres realizaban las mismas operaciones, por lo que se decidió desaparecer el departamento y el personal con que contaba, los cuales fueron colocados en otro departamento si se quería y si no se liquidaba. Con esto se reducían los costos de sueldos.

4. Instalación vía red.-

Las operaciones de ventanilla, en las cuales se instaló una red directa a la computadora principal, que era el nuevo sistema adquirido, para que toda operación que se realizara por ventanilla en cualquier sucursal, se pudiera disparar vía módem o cifras por satélite al Centro Regional.

Todos y cada uno de estos cambios fueron pensados solo para satisfacer las necesidades de los clientes con el único fin de ofrecer el mejor servicio posible.

Además la modificación de las políticas, reglas, programas y formas de operar en los departamentos; como es el caso del departamento de crédito en donde antes se requería de un plazo no menor de un mes para poder determinar si se acepta o se rechaza, en donde con el nuevo sistema en el cual se introduce la información, se analizan los

datos, se captura y se proyecta determinándose rápidamente si se acepta o rechaza, con que tasa y a que plazos se pagará el préstamo en caso de aceptación.

Con todo esto, se logró reducir los costos operativos, la pérdida de tiempo en la realización de operaciones y obtener información rápida, confiable y oportuna.

B) DESVENTAJA DEL PROCESO DE REINGENIERIA

Se puede inferir que algunas de las dificultades por las que pasaron los encargados de aplicar la Reingeniería en Bancomer fue la de definir con claridad el concepto de Reingeniería y la forma de aplicarlo a la institución.

El hecho de saber que la tecnología con que contaba no era suficiente para realizar las operaciones en forma creativa e innovadora, como lo es la bifunción con la que ahora realizan las operaciones, era algo que no imaginaban que pudiera evitar el retrabajo.

Otra de las dificultades fue la de cómo utilizar la computadora con el nuevo sistema, ya que era algo nuevo para ellos y que desde el principio que se adquirió pensando que solo realizaría las operaciones más rápidas.

En cuanto a las dificultades encontradas para esta investigación, está la de no poder presentar directamente los procesos ya que debido a la condición de carácter confidencial e información interna de la empresa, no se puede mostrar abiertamente además de la falta de documentación o textos de apoyo esta investigación se desarrolla de una manera descriptiva.

Lo anterior expuesto permite mostrar que los objetivos propuestos en el primer capítulo desarrollo metodológico del trabajo de investigación documental se alcanzaron y logrando el propósito de medir los beneficios en términos de ahorro en tiempo y actividades que se han logrado y que redundan en beneficios tanto a la institución como a los clientes.

4.2 SUGERENCIAS

A pesar de las difíciles condiciones en que se encuentra el país actualmente y a los cuales se ha dado tanta publicidad, los negocios han ido encontrando nuevas herramientas que les permitan acaparar la atención de los mercados según su actividad.

Un aspecto importante de los grupos financieros deben de perseguir es tener una estructura que garantice el cumplimiento de sus objetivos, definiendo claramente las atribuciones y responsabilidades que se deben generar en cada institución; ya que la información contable que se desprende de las instituciones financieras, constituyen una de las herramientas más importantes para evaluar la solidez de la misma.

La importancia de la información radica en que ésta sea confiable y comparable, pero que al mismo tiempo sea veraz y oportuna con un criterio contable basado en los principios generalmente aceptados tanto nacionales como internacionales que muestren la situación real en la que se puedan tomar decisiones acertadas para el desarrollo de sus actividades.

Se debe establecer una serie de políticas, límites y criterios en la toma de decisiones que se emplean para determinar el nivel y la mezcla adecuada de riesgo que la institución debe y puede asumir.

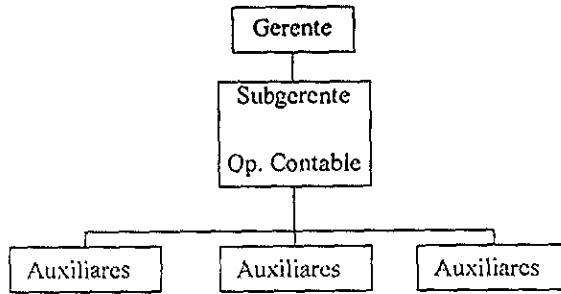
Una de las visiones que se han tenido a futuro y que algunos Bancos han empezado a adoptar, es la de colocar sucursales u oficinas en las que solo se laboren con un máximo de tres ventanillas y dos módulos de información o aperturas de cuentas al cliente, mediante el cual se evitará la pérdida de tiempo en grandes filas, de altos costos operativos de traslado y manejo de información fuera de la institución y se contará con un servicio más rápido y oportuno.

Ya que con la experiencia, capacidad y el talento del cuerpo directivo y en general de su personal; así como una tecnología electrónica que disponga las instituciones en cuanto a redes de computo y uso de satélites; y que de los cuales la información que se genere en las nuevas sucursales pueda dispararse vía módem de ventanilla a la red

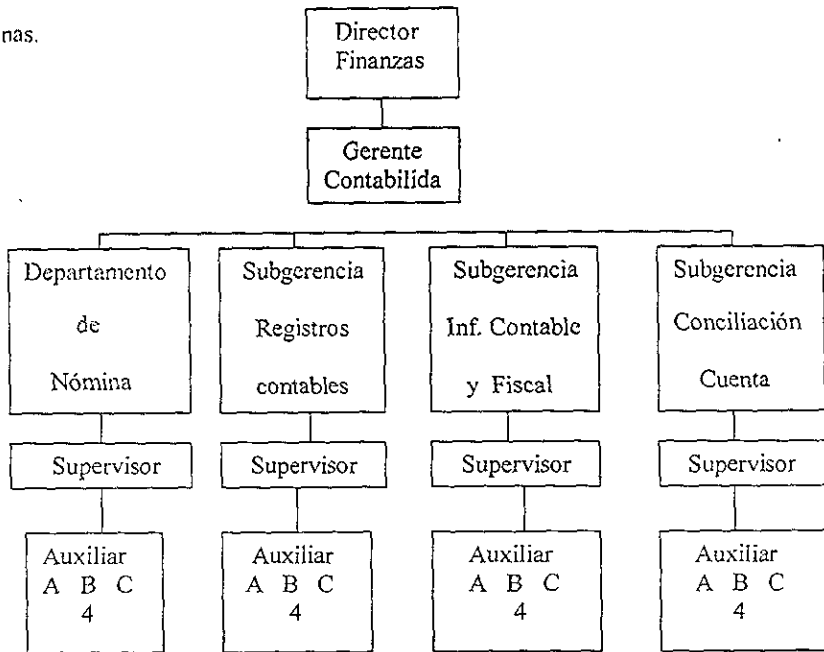
principal; darían la calidad, seguridad y la rapidez que permita tener una presencia en el mercado para captar, colocar y ofrecer sus servicios financieros a la clientela.

Anterior a la 1º Etapa.

4 personas

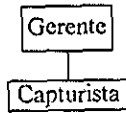


25 personas.



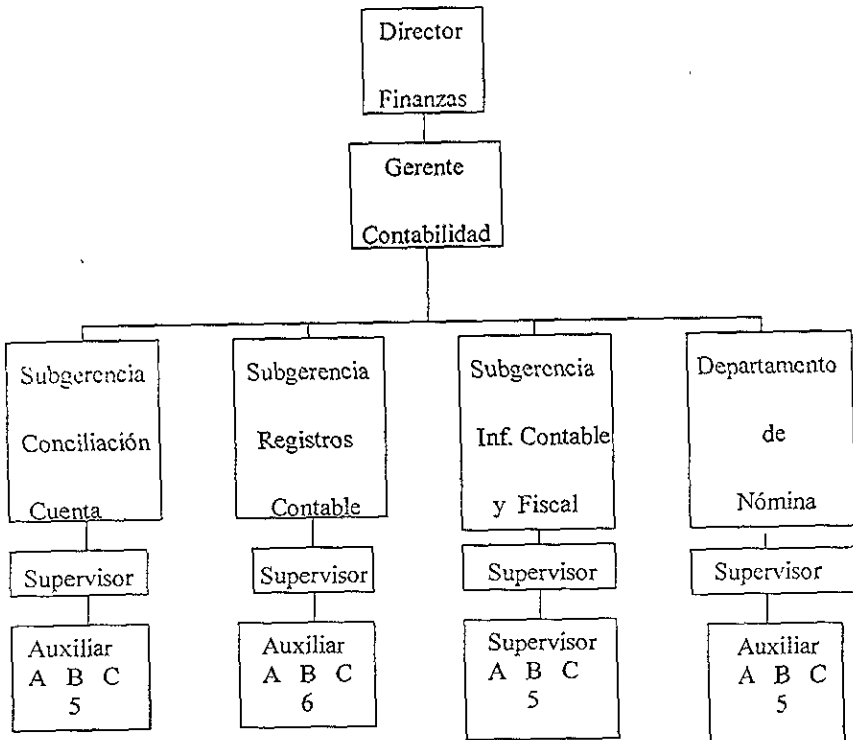
Anexo 1. Organigrama del Departamento de Finanzas.

Comienzo de 2º Etapa.



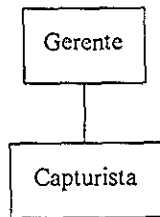
1 persona

30 personas.

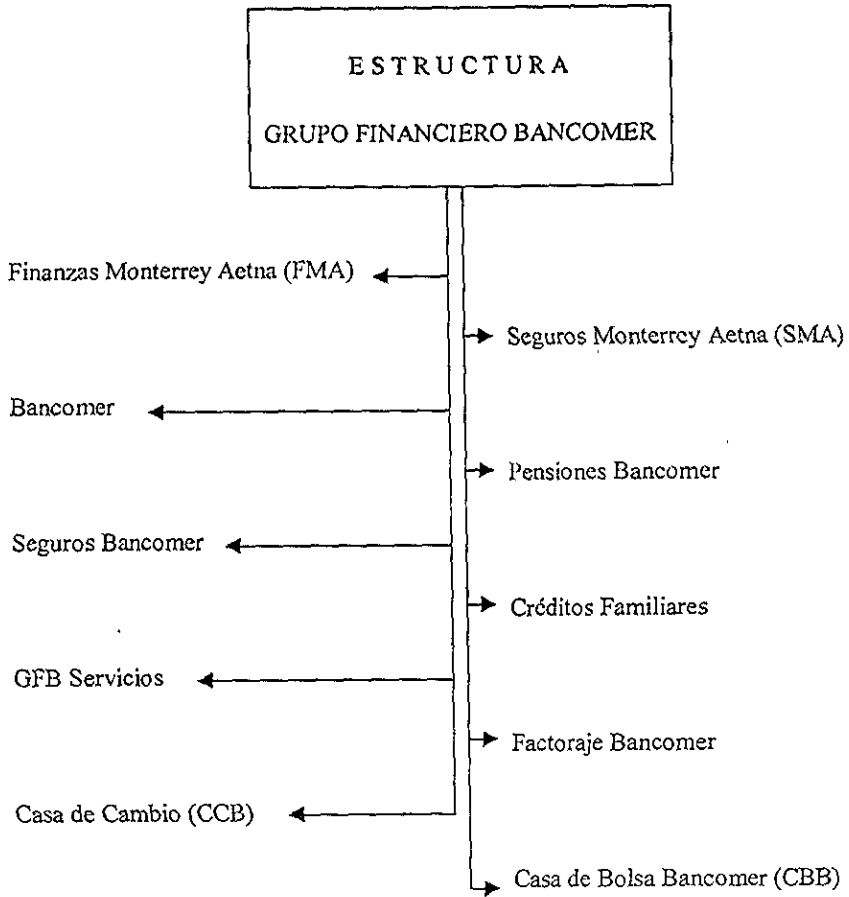


Anexo 2. Organigrama del Departamento de Finanzas.

Final de la 2° Etapa.



Anexo 3. Organigrama del Departamento de Finanzas.



BIBLIOGRAFIA

Ackoff Russell L., Planificación de la Empresa del Futuro Ed. Limusa Noriega Editores México D.F. 1999.

Allen Paul H., Reengineering the Bank, Chicago Illinois 1994.

Armizu Diez Carlos, Diccionario de Términos Financieros Ed. Trillas cuarta edición 1994.

Colunga Davila Carlos, La administración del tercer milenio Ed. Panorama. 1998.

Cue Cánovas Agustín, Historia Social y Económica de México (1521-1854) Ed. Trillas México D.F. 1989.

Franco D. Eduardo, Diccionario de Contabilidad Ed. Siglo Nuevo México, D.F. 1996.

García Ramón, Pelayo y Gross, Enciclopedia Metódica Larousse Ed. Larousse México, D.F., agosto 1995 Tomo 1 Historia Universal y Tomo 4 Economía.

Hammer Michael, Reingeniería Ed. Norma México, D.F. 1996.

Johansson, Mc Hugh, Pendlebury y Wheeler; Reingeniería de Procesos de Negocios Ed. Limusa México, D.F. 1997.

Kenneth J. Albert, Manual del Administrador de Empresas Ed. McGraw Hill México 1986, Volumen I.

Lechuga Santillan Efrain, Fisco Agenda Ed. Fiscales Isef S.A. México, D.F. 1997.

Lowenthal Jeffrey N., Reingeniería de la Organización Ed. Panorama México D.F. 1999.

Macdonald John, Cómo entender Reingeniería de Procesos en una semana Ed. Panorama México D.F. 1998.

Méndez Morales J. Silvestre, Problemas Económicos de México Ed. McGraw Hill México D.F. 1995.

Murdick Robert G., Sistema de Información Administrativa Ed. Prentice Hall México 1988.

Pérez Murillo José D., Legislación en Banca y Finanzas Ed. Pac S.A. de C.V., México D.F. septiembre 1991.

Tucker Michael, Administración Exitosa de Procesos en una semana Ed. Panorama México D.F.1997.

Vera Smith Fernando, Diagramas de Flujo Ed. Trillas México D.F. 1996.

Vives Antonio, Evaluación Financiera de Empresas Ed. Trillas México, D.F. 1996.

Van Horne James, Fundamentos de Administración Financiera Ed. Prentice Hall. 1997.