

17



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

## ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES "ACATLÁN"

SEMINARIO TALLER EXTRA CURRICULAR:  
POLÍTICAS PÚBLICAS PARA ASUNTOS DE GOBIERNO  
2000 - 2001

297769

"LA MEJORA DE LA ACTIVIDAD CRÉDITICIA DE BANCOMEXT,  
A TRAVÉS DEL PROCESO DE POLÍTICAS PÚBLICAS"



**TRABAJO RECEPCIONAL**  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN CIENCIAS POLÍTICAS  
Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
P R E S E N T A :  
OLGA PATRICIA ESTRADA HERNÁNDEZ

ASESOR: MAESTRA ARACELI PARRA TOLEDO



OCTUBRE 2001



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## AGRADECIMIENTOS

*A mis padres, quienes me dieron la oportunidad de estar en esta vida. Y quienes me dieron las primeras palabras de amor y aliento.*

*A Sergio, mi esposo, por su amor y comprensión. Así como por el apoyo que me ha brindado ayer, hoy y siempre.*

*A mis pequeñas y lindas hijas, Tania y Fernanda, por su amor y sus tiernas palabritas de aliento y apoyo.*

*A los abuelos, Concepción y Sergio, por su apoyo e impulso para ser mejor cada día.*

*A mis hermanos de quienes he aprendido durante toda mi vida.*

*Al grupo de asesores quienes en todo momento estuvieron presentes: Lic. Juan Montes de Oca, Lic. José Albino Hernández, Lic. Martín de Jesús Díaz Vázquez, Lic. Enrique Bailleres Helguera, y en especial a la Mtra. Araceli Parra Toledo, asesora de este trabajo.*

*Y a todos aquellos que de una u otra forma me han orientado, aconsejado y apoyado en la realización de este proyecto.*

## CONTENIDO

|                     |  |           |
|---------------------|--|-----------|
| <b>INTRODUCCION</b> |  | <b>1</b>  |
| <b>Capítulo I</b>   | <b>MARCO CONCEPTUAL Y PROBLEMATICA GENERAL</b>   |           |
|                     | <b>DEL PROCESO DE CREDITO DE BANCOMEXT</b>   | <b>10</b> |
|                     | 1.1 Consideración metodológica   | 10        |
|                     | 1.2 Conceptos generales  | 15        |
|                     | 1.3 Antecedentes y problemática general  | 23        |
|                     | 1.3.1 Antecedentes generales del Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext)   | 23        |
|                     | 1.3.2 Problemática General del Proceso de Crédito de Bancomext   | 28        |
| <b>Capítulo II</b>  | <b>ANALISIS Y DISEÑO DE LAS POLITICAS PUBLICAS PARA LOGRAR LA MEJORA DEL PROCESO DE CRÉDITO DE BANCOMEXT</b>   | <b>36</b> |
|                     | 2.1 Agenda pública, agenda de gobierno y problemas públicos.   | 37        |
|                     | 2.2 Análisis de la problemática específica del proceso de crédito de Bancomext, mediante las Política Públicas y la necesidad de definirla adecuadamente | 42        |
|                     | 2.3 Problemas detectados en los diferentes subprocesos que integran el proceso de crédito  | 45        |

|                     |   |           |
|---------------------|---|-----------|
| 2.4                 | Diversos intentos de llevar a cabo la mejora del proceso crediticio                                   | 62        |
| 2.4.1               | Aproximaciones al modelo de mejora continua en Bancomext  | 64        |
| 2.4.2               | Obstáculos encontrados  | 76        |
| 2.5                 | Diseño de las Políticas Públicas necesarias para lograr la mejora del proceso de crédito de Bancomext | 80        |
| 2.5.1               | Alternativas de políticas   | 80        |
| <b>Capítulo III</b> | <b>IMPLEMENTACION, EVALUACION Y PROPUESTA DE POLITICA PÚBLICA</b>                                     | <b>83</b> |
| 3.1                 | Implementación de las Políticas Públicas definidas para la mejora del proceso de crédito de Bancomext | 84        |
| 3.1.1               | Identificación de los actores que participan en el proceso de crédito                                 | 85        |
| 3.1.2               | Arenas de poder   | 88        |
| 3.1.3               | Obstáculos para la implementación de las Políticas Públicas   | 90        |
| 3.2                 | Evaluación de la Política Pública propuesta para la mejora del proceso crediticio                     | 95        |
| 3.3                 | Propuesta de mejora y contribución del enfoque de Políticas Públicas a la problemática detectada      | 97        |
| 3.4                 | Indicadores para la evaluación  | 100       |

|                     |            |     |
|---------------------|------------|-----|
| 3.5                 | Escenarios | 103 |
| 3.5.1               | Optimista  | 105 |
| 3.5.2               | Pesimista  | 109 |
| 3.5.3               | Realista   | 110 |
| <b>CONCLUSIONES</b> |            | 112 |
| <b>BIBLIOGRAFIA</b> |            | 119 |
| <b>ANEXOS</b>       |            | 124 |

## INTRODUCCION

El incremento de las exportaciones y del ahorro interno son premisas fundamentales para alentar el crecimiento de la economía y el desarrollo de México.

En la actualidad "exportar" es indispensable para el desarrollo y estabilidad financiera de las empresas ya que representa una de las etapas de crecimiento; una alternativa para garantizar la estabilidad financiera ante las recurrentes crisis económicas; así como, una necesidad para incursionar en los mercados internacionales, garantizar la supervivencia y cubrir la creciente demanda de los productos mexicanos en los mercados extranjeros.

Estudios recientes arrojan que la mayoría de las empresas exportadoras comienzan la actividad de exportar sin tener experiencia previa, sin contar con un área específica para tal fin y sin tener algún tipo de asesoría. En este sentido, las empresas se ven en la necesidad de salir a buscar mercados en ferias internacionales o mediante contactos personales en otros países.

Entre los principales problemas a los que se enfrentan los empresarios de una actividad exportadora destacan: falta de asesoría, falta de financiamiento de corto plazo, dificultad para obtener los contactos comerciales correctos,

falta de experiencia en elaboración de precios debido a su desconocimiento en el desarrollo de proyectos de exportación.

México cuenta con diversas instituciones, creadas entre otras cosas, para apoyar a los exportadores mexicanos; una de esas organizaciones es el Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext), y no obstante la importancia de esta institución para apoyar a las exportaciones, de productos mexicanos, el proceso de crédito de Bancomext presenta los siguientes problemas: en la actualidad no se cuenta con un proceso integral de crédito, sino por una serie de procedimientos aislados y fraccionados desarrollados por las diferentes áreas que participan en la actividad crediticia de Bancomext, lo que origina lentitud en el proceso; cuellos de botella; toma de decisiones fuera de tiempo; generación de productos que no cubren las necesidades del cliente-ciudadano y finalmente la insatisfacción del mismo, lo que trae como consecuencia disminución en el número de clientes-ciudadanos y en el número de créditos otorgados; dificultad en la recuperación de los créditos; incremento en la cartera vencida; así como en el número de créditos calificados como irrecuperables.

El proceso de crédito presenta diversos problemas y debilidades con respecto, tanto a los clientes-ciudadanos, como a los usuarios internos. Por lo que se refiere a la problemática del proceso de crédito en la parte relativa al cliente-ciudadano se han detectado bajos niveles de colocación en importe y número de acreditadas, ya que los productos y servicios de Bancomext no

son competitivos; se tiene la percepción de que los clientes-ciudadanos no están satisfechos, debido a que las tasas de interés, comisiones, garantías y costos de contratación no responden a sus necesidades; se establecen demasiadas condicionantes previas y durante el ejercicio del crédito; el contrato marco incluye cláusulas que los clientes-ciudadanos perciben como indefinidas y unilaterales a favor de Bancomext; el tiempo de respuesta para el otorgamiento es excesivo y no cumple con los estándares establecidos; y se solicita gran cantidad de información y aclaraciones adicionales durante todo el proceso, entre otras cosas.

Por lo que respecta a la parte usuaria, se han identificado varios problemas, entre los que destacan: la falta de una planeación estratégica de crédito que defina el mercado objetivo y que establezca parámetros de los sectores económicos para determinar niveles de exposición de riesgo crediticio; existe un rompimiento de los procesos internos, lo que impide prestar atención integral al cliente-ciudadano; se requiere flexibilizar y desarrollar nuevos productos financieros para ofrecer más y mejores alternativas, considerando el constante cambio en las condiciones del mercado; el proceso crediticio se dirige más a cumplir con la normatividad establecida para evitar observaciones por parte de la Contraloría Interna, que a dar respuesta a las necesidades del cliente-ciudadano; los asuntos no se turnan al área jurídica oportunamente para su recuperación y ya estando en ella se prolongan por mucho tiempo; y el seguimiento a las acreditadas es insuficiente durante la vigencia del crédito, lo cual impide detectar oportunamente el posible

incumplimiento de los términos y condiciones del contrato y del pago, reflejándose en un deterioro del índice de cartera vencida.

Entre las debilidades que presenta el proceso de crédito figuran la falta de un Plan de Negocios; información insuficiente de la cartera de exportación de primer piso para su asignación y bursatilización; falta un Programa de Incentivos al personal; excesiva normatividad interna y externa que inhibe la productividad; falta de claridad y oportunidad en políticas y procedimientos; los recursos humanos y materiales no son suficientes debido, entre otras causas, a la concentración del personal en la oficina matriz, su distracción en actividades ajenas al proceso y a la falta de automóviles, laptops y gastos de representación para atender a las empresas en las funciones de promoción análisis y supervisión de crédito; falta actitud de servicio; el personal carece de claridad con relación a sus facultades y limitaciones; normatividad compleja para disponer del presupuesto de gasto corriente e inversión fija que permita optimizar el proceso; falta generar información necesaria y oportuna para la toma de decisiones; y no existen sistemas de información internos para medir el proceso.

Aunado a lo anterior y si consideramos que Bancomext tiene como objetivo elevar la competitividad de la planta productiva mexicana e incrementar las exportaciones, y se ha propuesto entre otras acciones: Un mayor acercamiento y conocimiento de las necesidades de las empresas, otorgar un apoyo integral a las empresas a través de sus Centros Bancomext

(ubicados en diferentes estados del país), e integrar el mayor número de empresas pequeñas y medianas a la cadena productiva de exportación. Entonces se puede apreciar que existen grandes áreas de oportunidad para que Bancomext contribuya al bienestar del país en forma relevante. En consecuencia es necesario buscar no sólo mejoras marginales sino mejoras impactantes en los diversos productos y servicios crediticios que Bancomext ofrece y que le permitan cumplir con su misión.

Dichas mejoras al proceso de crédito de Bancomext se pueden lograr a través del uso de herramientas de mejora continua, utilizando adecuadamente los recursos disponibles con que cuenta, buscando producir con la más alta calidad y eficiencia sus productos y servicios, así como optimizar los costos de los mismos.

Así mismo, considerando que la Administración Pública cuenta con nuevas tecnologías de Gobierno, tales como: metodología para el análisis de Políticas Públicas, instrumento mediante el cual se logra realizar el análisis detallado de todos los elementos que conforman un problema, permitirá mediante el adecuado análisis; diseño y formulación; implementación; y evaluación, contar con los criterios necesarios para la óptima toma de decisiones.

A través del proceso de Políticas Públicas las autoridades competentes de Bancomext podrán tomar acciones y decisiones para resolver la problemática

planteada y mejorar su proceso crediticio cumpliendo las demandas de sus clientes-ciudadanos, mediante la obtención de productos y servicios que cumplan sus expectativas.

Considerando que el objetivo general del presente documento es el de mejorar las estructuras de gestión administrativa para integrar el proceso de crédito de Bancomext con el fin de lograr el cumplimiento eficiente y eficaz de la prestación de servicios al cliente-ciudadano, es necesario llevar a cabo un profundo análisis de la actividad crediticia de Bancomext, de los elementos que la integran, así como de la teoría y metodologías de las Políticas Públicas, por lo que a lo largo de todo el documento se podrá observar una descripción de los subprocesos que integran la actividad crediticia y factores que influyen en su desarrollo; y de los elementos que integran las políticas públicas en sus diversas etapas y componentes: agenda, actores, arenas, escenarios, etc.

Por lo anteriormente señalado, el desarrollo del trabajo será bajo la siguiente hipótesis: del adecuado análisis de los problemas conforme el enfoque de las Políticas Públicas, se logrará la negociación entre los diferentes actores, la elección de la mejor alternativa de solución y la adecuada toma de decisiones por parte de las autoridades competentes para obtener un proceso de crédito integral y bien estructurado, logrando un mayor conocimiento de los insumos requeridos y de sus atributos (calidad, costo, oportunidad, servicio, etc.), y de las expectativas del cliente-ciudadano, una

mayor calidad en los productos y servicios, un mayor número de clientes-ciudadanos y usuarios internos satisfechos, un incremento en el número de clientes-ciudadanos, una disminución en el número de créditos en cartera vencida o no recuperados, y un incremento en las exportaciones nacionales.

Una vez definidos objetivo e hipótesis es conveniente precisar que el estudio que se realiza, responde a una motivación personal por comprender y aplicar en forma gradual los conocimientos que sobre análisis de policy se han definido. Por lo que, este trabajo representa una propuesta sencilla, que busca presentar el análisis de policy como una herramienta útil en la toma de decisiones, el diseño, la formulación y la evaluación de la política pública ante la necesidad de dar respuesta y solución a un problema, aplicando los conocimientos adquiridos, para confirmar, en su caso, que la mejora del proceso de crédito de Bancomext, responde al planteamiento y propósito de una política pública.

Así pues, la naturaleza de investigación de mi trabajo radicará fundamentalmente en un trabajo analítico y descriptivo del tema seleccionado.

La estructura del presente trabajo de investigación está integrada por tres capítulos, en los cuales se abordará el proceso de análisis de políticas públicas, con relación a la mejora de la actividad crediticia de Bancomext, a través del proceso de políticas públicas.

En el primer capítulo se plantearán las consideraciones metodológicas bajo las cuales se elaboró el presente trabajo; el marco teórico conceptual cuyo desarrollo permitirá ubicarnos en la realidad mexicana, partiendo de los conceptos básicos indispensables para su análisis; se presentará el contexto general del Banco Nacional de Comercio Exterior, la forma en que se creó la misión para la que fue creada, así como las principales funciones que le fueron asignadas, finalmente se puede apreciar de manera un tanto general la problemática por la que atraviesa la institución.

En el segundo capítulo se hablará de la necesidad de incorporar a la agenda de gobierno la problemática de Bancomext; de la necesidad de definir adecuadamente dicha problemática; se detallarán los problemas detectados en el proceso de crédito que lo sustentan, y se hará una reseña de los diversos intentos de implementar la mejora de procesos dentro de la institución; se hablará de los obstáculos encontrados a lo largo del desarrollo de estos esfuerzos; por último se hablará del diseño de las Políticas Públicas como fase relevante para dar solución a los problemas detectados y de la elección de la mejor alternativa.

Finalmente, en el tercer capítulo se hablará de la implementación de la Política Pública, se planteará la necesidad de establecer relaciones intergubernamentales idóneas entre los diferentes actores que participan en

ella; así mismo se hará referencia a los espacios y estructuras de poder en donde se desarrollan dichas relaciones; se expondrán los obstáculos que se pueden encontrar en la etapa de implementación de la Política Pública seleccionada; se hablará de la necesidad de llevar a cabo la evaluación de la política a fin de asegurar su adecuado desarrollo y consecución de los objetivos deseados; se expondrá la propuesta específica para mejorar el proceso de crédito, así como la contribución de las políticas públicas a la problemática detectada; se manifestará la necesidad de establecer los indicadores que permitirán medir el éxito de las acciones propuestas; y por último se expondrá la construcción de los diversos escenarios o posibilidades que pueden darse en lo futuro, dependiendo de la decisión tomada.

Es importante mencionar que, independientemente de la bibliografía y hemerografía, las fuentes consultadas para la realización del presente trabajo, son en su mayoría documentos elaborados por Bancomext, aunado a la experiencia laboral de quien pone a consideración este trabajo, tratando de mantener una visión objetiva e imparcial en esta presentación.

## Capítulo I

### ***Marco conceptual y problemática general del Proceso de Crédito de Bancomext***

En este capítulo se plantearán los aspectos metodológicos considerados en el desarrollo del presente trabajo; se presentará el marco teórico conceptual a fin de ubicarnos en la realidad mexicana, partiendo de los conceptos básicos indispensables para su análisis; se podrá observar el contexto general bajo el cual fue creado el Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext), la misión que le fue asignada, así como las principales funciones que debía cumplir; finalmente se podrá apreciar de manera general la problemática por la que atraviesa la institución.

#### ***1.1 Consideración metodológica***

Con el propósito de ubicar a los lectores sobre el tipo de estudio que se realizará, es necesario señalar que el presente trabajo está desarrollado bajo el enfoque empírico-descriptivo, en donde se habla de un problema concreto por el que actualmente cruza Bancomext; se presenta el caso desde el punto de vista de corte académico, bajo la hipótesis de que con un proceso de crédito integral y bien estructurado, se logrará un mayor conocimiento de los

insumos requeridos y de sus atributos (calidad, costo, oportunidad, servicio, etc.), y de las expectativas del cliente-ciudadano; una mayor calidad en los productos y servicios; un mayor número de clientes-ciudadanos cautivos satisfechos; un incremento en el número de captación de nuevos clientes-ciudadanos; así como una disminución en el número de créditos en cartera vencida o no recuperados. Por ello, se plantea la necesidad de un cambio, aplicando metodología y herramientas de mejora continua, y para asegurar su exitosa implantación es necesario aplicar las diversas etapas que conforman las Políticas Públicas, así como sus modelos y tipologías.

A fin de entender las causas y consecuencias de los actos de Gobierno, las políticas públicas recurren a diversos modelos conceptuales que el analista utiliza para explicar una acción o decisión particular. En el presente caso, el modelo que se aplicará para la construcción de la política será el Modelo Incrementalista, ya que este "es un enfoque que proporciona al hacedor de políticas públicas, una herramienta para el diseño y análisis de los cursos de acción política, sobre la base de un contexto que permite dar respuestas inmediatas a las contingencias".<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Montes De Oca, Juan "Apuntes y material de seminario de su autoría", módulo I, p. 38.

En el presente documento se retomarán algunos estudios realizados con anterioridad en la materia, que permiten fortalecer el trabajo, ésto aunado a nuevas propuestas.

Según Thomas R. Dye, el "incrementalismo ve a la Política Pública como una continuación de las actividades pasadas del Gobierno, sólo que con las modificaciones incrementadas".<sup>2</sup>

Así mismo, y como una herramienta complementaria al enfoque incrementalista, cabe aclarar que dentro del contexto de Políticas Públicas el presente trabajo, también será desarrollado bajo el enfoque de análisis de policy entendiéndola, según William Dunn, como "una ciencia social aplicada que usa muchos métodos de investigación y argumentación para producir y transformar información relevante que pueda ser utilizada en las organizaciones políticas para resolver problemas de política".<sup>3</sup>

Es decir, se tiene un problema específico, el cual se deberá estructurar, definir los actores que participan en él y establecer los diferentes escenarios en los que se podría desarrollar este problema, asimismo, se propondrá cuál sería el mejor curso de acción para resolver la problemática y cuáles serían

---

<sup>2</sup> Dyer, Thomas, "Understanding public policy", Prentice Hall, Englewoods Cliff, N. Y. 1982, p. 112.

<sup>3</sup> Dunn William N. "Public Policy Análisis: an Introduction, De. Prentice-Hall, Englewood Cliffs. 1981 p. 163

los resultados, los impactos y los beneficios que se obtendrían al implantar el curso de acción seleccionado.

Con relación al análisis de la Política Pública, Stuart S. Nagel sostiene:

"es la evaluación de cuál, entre varias opciones de política o decisión gubernamental, es la mejor (o la buena) decisión o política a la luz de determinados fines, restricciones y condiciones. Es parte muy importante del campo más amplio de los estudios de política, que tratan de la naturaleza, causas y efectos de las diversas opciones de políticas públicas".<sup>4</sup>

Dentro de este enfoque se pueden distinguir varias formas de análisis, en el presente estudio se hará uso tanto del Análisis de Policy Retrospectivo, como del Prospectivo.

El primero, conforme Geoffrey Vickers, "toma énfasis en los resultados de la acción".<sup>5</sup> Es decir, el análisis retrospectivo permitirá contar con información después de que las acciones han sido tomadas y esta información podrá ser transformada y servirá para producir otra información.

---

<sup>4</sup> Stuart S. Nagel "Contemporary Public Analysis" The University of Alabama Press, Alabama, 1984. Public Policy: Goals, Means and Methods, St. Martin's Press, New York, 1984.

<sup>5</sup> Geoffrey Vickers, The art of Judgement: A Study of Policy Making (1965). Una Matriz para el Análisis de Policy", p. 30

Mientras que, por su parte el análisis prospectivo, incluye la producción y transformación de la información antes de que se inicien, se instalen y se hayan ejecutado las acciones.

El Economista Walter Williams plantea la siguiente descripción de análisis de policy "es un medio para sintetizar la información para diseñar, desde sus alternativas de policy y de las preferencias establecidas, los términos cuantitativos y cualitativos predichos como una base o guía para las decisiones de policy, conceptualmente, no incluye la recolección de la información".<sup>6</sup>

Asimismo, dentro de la tipología de las Políticas Públicas, en el presente documento se considera a la política propuesta como una de tipo distributiva en la cual el poder público concede una autorización a casos particulares especialmente designados. Es decir, a partir del análisis de la problemática definida se presentará una propuesta de solución.

---

<sup>6</sup> Williams, Walter, *Social Policy Research and Analysis: The Experience in Federal Social Agencies* (New York: American Elsevier Publishing Co., 1971, p. 13, citado por Geoffrey Vickers, "The art of Judgement: A Study of policy Making (1965), "Una Matriz para el Análisis de Policy", p. 27.

Finalmente, cabe aclarar que para lograr el adecuado desarrollo del trabajo, principalmente se recurrirá a fuentes bibliográficas para sustentar teóricamente la investigación; asimismo se consultarán diferentes documentos institucionales, tales como: minutas, circulares, manuales de políticas y procedimientos, manuales de organización, estudios elaborados por diversos despachos, así como algunas ediciones bibliográficas que hablan a detalle sobre la vida de Bancomext, lo que permitan imprimir al documento una base práctica.

## **1.2 *Conceptos generales***

En los últimos años México emprendió de manera sistemática un amplio proceso de transformación económica orientado hacia la competitividad, la asignación eficiente de los recursos y la modernización del Estado. Ya desde fines de los setenta, los profundos cambios en los mercados, propiciados por la dinámica de las telecomunicaciones y las tecnologías de la información, anunciaban un proceso de globalización que hoy vivimos intensamente. Ello exigió replantear a fondo la organización de la economía para reencauzar al país por el camino del crecimiento y del progreso social sobre bases sólidas.

La reforma estructural de la economía mexicana ha conjugado la liberación comercial, el establecimiento de normas más flexibles para alentar la inversión y la desregulación económica. Así mismo, se ha avanzado en la descentralización y desincorporación de empresas no prioritarias y el redimensionamiento del Estado. Al respecto, Moises Naím señala que “pocas instituciones se encuentran más desprestigiadas que el Estado. La percepción generalizada es que el Estado es demasiado incompetente, corrupto o está tan atrofiado por las restricciones políticas que ya no es un instrumento en el que se pueda confiar para alcanzar objetivos”.<sup>7</sup> Por lo tanto, es necesario cambiar la actitud de la gente que trabaja para el Estado, capacitarla y estudiar los procesos prioritarios, a fin de proporcionar al cliente-ciudadano productos y servicios de calidad.

Así mismo, con relación al Estado Naím Moisés agrega que:

“el descubrimiento del mercado obligará pronto a los países latinoamericanos a redescubrir el Estado. Mantener y profundizar los cambios positivos que han producido este vuelco hacia el mercado exigirá que los Estados incrementen su capacidad técnica y administrativa muy por encima de los niveles actuales”.<sup>8</sup>

---

7 Naim Moises "Instituciones: el eslabón perdido en las reformas económicas de América Latina" Folios de este país, tendencias y opiniones. Diciembre 1994, p. 9

8 Naim Moises, op. cit.

Más adelante en este mismo documento Moises Naím hace una aseveración con relación al papel que el Estado ha adoptado, señala que éste "continúa desempeñando funciones que corresponden mejor al sector privado mientras que muestran una incompetencia apabullante en el desempeño de funciones públicas fundamentales".<sup>9</sup>

Dichas funciones deben ser dirigidas a proporcionar servicios a la población, servicios de calidad. Es decir, se requiere la modernización permanente del Estado.

En este sentido, es necesario considerar al Estado no sólo por su concepto teórico o por su definición, sino por las funciones que debe realizar. Por lo que no se puede limitar a entender al Estado sólo como un "conjunto de órganos que cuenta con cuatro elementos fundamentales: pueblo, territorio, poder y orden jurídico y gobierno", como lo define Oskar G. Fisbach.<sup>10</sup>

No, para entender al Estado se debe ir más allá del concepto teórico, debemos analizar su función, el papel que juega en el ámbito económico, político y social de nuestro país. Hay que entender que el Estado es un

---

<sup>9</sup> Naím Moises, op. cit.

<sup>10</sup> Fisbach, Oskar G., "Teoría General del Estado", De. General, México, 1988, p. 19

sujeto vivo, histórico, no sólo es el guardián de los intereses de la sociedad que lo creó y le dió legitimidad, el Estado tiene acciones que tomar.

Por lo tanto, ya no se necesita ese Estado obeso y su amplia intervención en todos los sectores, se necesita de un Estado dinámico, que no permita ser dominado por la opinión pública, un Estado que tome decisiones, un Estado justo, necesario y acorde con la modernidad. Y el uso de las Políticas Públicas es una manera de que el Estado tome las mejores acciones para la solución de problemas.

En este momento se considera necesario señalar lo que menciona Ziya Önis al respecto del modelo estructuralista del Estado "... la falla principal del estructuralismo fue su concepto un tanto ingenuo del Estado, así como de los procesos políticos en que se apoya, una intervención eficaz de éste".<sup>11</sup> Así mismo, Önis señala que la intervención extensa del Estado a nivel micro, que asume la forma de un proteccionismo marcado, préstamos subsidiados, precios tope para los productos de las empresas públicas y demás, ideados para alentar la industrialización y el desarrollo del sector privado, tienden a favorecer el surgimiento de grupos de interés poderosos. "Esto a su vez debilita el poder del Estado...".<sup>12</sup>

---

11 Önis Ziya, "Los límites del neoliberalismo, hacia una reformulación de la teoría del desarrollo", Revista: Este País, diciembre de 1995, p. 3

12 Önis Ziya, op. cit. p. 3

Por lo tanto, es necesario como se señalaba anteriormente, contar con un Estado moderno que impulse el desarrollo y bienestar de la sociedad por la que fue creado. Como señala el profesor Díaz Vázquez: " La necesidad de introducir cambios y transformaciones significativas en la Administración en los distintos niveles que la conforman, y de mantenerla trabajando con eficiencia y eficacia ha sido una pretensión continua de los Estados modernos...".<sup>13</sup>

En este sentido, actualmente se cuenta en México con una nueva tecnología de Gobierno, cuyo principal objetivo es el de "proporcionar a los gobernantes de herramientas para hacer frente a situaciones imprevistas".<sup>14</sup>

Entendiendo al Gobierno como un elemento que integra el Estado, y que, a través de la Administración Pública y las diferentes organizaciones que la integran, ofrece a la sociedad una serie de diversos productos y servicios para satisfacer sus demandas. Por su parte, Goodnow entiende a la Administración Pública como "el conjunto de servicios públicos destinados a la ejecución del pensamiento del Gobierno y a la aplicación de las leyes de interés general".<sup>15</sup>

---

13 Díaz Vázquez, Martín de Jesús, "El análisis de las políticas públicas y el mejoramiento de la gestión Pública", Revista Encuentro, No. 5, p.3 (Órgano de Comunicación de la Asociación de Egresados de Ciencias Políticas y Administración Pública, México 1996)

14 Guerrero, Omar, "Políticas Públicas: una Resurrección de la Ciencia de la Policía", mesa redonda sobre el tema "El Analista de Políticas Públicas en Asuntos Públicos", ITAM, 9 de nov. 1988.

15 Goodnow, Frank, "Política y Administración: Funciones Primarias del Estado", Revista de Administración Pública (RAD), 25 aniversario INAP, México, julio de 190, p.p. 37-247

Esa "nueva tecnología del Gobierno" son las Políticas Públicas que recientemente han cobrado fuerza en nuestro país, según señala Omar Guerrero.<sup>16</sup> En Estados Unidos de Norteamérica este concepto se desarrolla después de la segunda guerra mundial derivados de los planteamientos formulados por Harold Lasswell.

Pero ¿qué se entiende por Políticas Públicas?, conforme a Omar Guerrero "Las Políticas Públicas son una forma de comportamiento gubernamental pergamino y las consideran una resurrección de las ciencias de las políticas".<sup>17</sup> De ese nuevo comportamiento que las Políticas Públicas le permiten al Gobierno, éste podrá llevar a cabo acciones concretas que buscan resolver problemas específicos.

Para Thomas Dye, una Política Pública es "aquello que el Gobierno escoge hacer o no hacer".<sup>18</sup> Así mismo, señala que es como "cualquier decisión o elección gubernamental, incluyendo la de no actuar. Es la descripción y explicación de las causas y consecuencias de las acciones del Gobierno".<sup>19</sup>

---

<sup>16</sup> Goodnow, Frank op.cit

<sup>17</sup> Omar Guerrero, op.cit.

<sup>18</sup> Omar Guerrero, op. Cit.

<sup>19</sup> Dye, Thomas, Understanding Public Policy. Eglewood, CLIFFS, n. y. 1984. p.p.1-2

Por su parte, Mac Rae y Wilde definen las Políticas Públicas como “un curso de acción seleccionado que afecta significativamente a un gran número de personas”.<sup>20</sup>

En este contexto, se considera a las Políticas Públicas como una forma de resolver problemas en la Administración Pública en donde, a través de la acción o inacción del Gobierno se da solución a una problemática que afecta a la sociedad. Una problemática que por su magnitud, trascendencia, factibilidad, y viabilidad, entre otros criterios, pasa a conformar parte de la Agenda Pública.

Siendo los analistas, a través de los diversos métodos de las Políticas Públicas quienes definen el problema, ya que los problemas no existen como tales. “La estructuración de los problemas es aquella fase en el proceso de investigación en la que el analista, confrontado con la información de las consecuencias de una política, empieza a experimentar una situación de conflicto, de perplejidad, de prueba....”.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Dye, Thomas op.cit

<sup>21</sup> Ewey, Jhon, “How we think” citado por Geoffrey Vickers en “The Art of Judgement: A Study of Policy Making”, 1965. Material de apoyo del Módulo II

Los problemas son específicos y responden a circunstancias y momentos específicos por lo que requieren una solución específica. Al respecto, Díaz Vázquez señala, "... los problemas públicos difieren los unos de los otros, poseen sus propias particularidades y circunstancias y por lo tanto, requieren que las políticas para su atención y tratamiento deban ser específicas en un tiempo determinado." <sup>22</sup>

Si el análisis de un problema se amplía demasiado y por lo tanto la solución se obtiene demasiado tarde, esa acción propuesta que vendría a resolver dicha problemática va a estar fuera de tiempo y por lo tanto se requerirá nuevamente de un análisis considerando las circunstancias actuales y el nuevo entorno en donde se desarrolla el problema. Sobre el particular Andries Hoogerwerf, señala "Tradicionalmente, se ha asociado las políticas públicas con la elección del momento oportuno". <sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Díaz Vázquez, Martín de Jesús, op. cit., p.3.

<sup>23</sup> Hoogerwerf, Andries, "Políticas y tiempo: consecuencias de las perspectivas temporales para el contenido, procesos y efectos de las políticas públicas". Revista Internacional de Ciencias Administrativas, volumen 57, número 4, diciembre 1990. p. 93

El proceso de análisis de las Políticas Públicas implica la definición de cuatro etapas, sintetizadas en: **análisis**, de la cual se deriva la definición de un problema, que dependiendo de su impacto y magnitud, entre otras cosas, pudiera generar una Política Pública; **diseño y formulación** de las alternativas de acción, es decir la fijación de objetivos y la toma de decisiones; **la implementación** o puesta en práctica de la Política Pública; y finalmente la **evaluación**, en la cual se estudian los resultados obtenidos y su relación con los objetivos planteados.

### **1.3 Antecedentes y problemática general**

#### **1.3.1 Antecedentes generales del Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext) \***

En este sentido, al considerar a las Políticas Públicas como una herramienta para resolver problemas específicos en la Administración Pública y en el momento oportuno, presento el caso del Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext)

En mayo de 1936, el director general del Banco de México, Luis Montes de Oca, presentó al Secretario de Hacienda y Crédito Público el proyecto para la

---

\* Cabe aclarar que la mayor parte de esta información fue resumida del libro "Medio Siglo de Financiamiento y Promoción del Comercio Exterior de México, historia del Banco Nacional de Comercio Exterior, 1937-1987, Volumen I"

creación de Banco Nacional de Comercio Exterior, que se encargaría principalmente de impulsar la producción agrícola de exportación, dar crédito a los exportadores y otorgar seguros de crédito. Su objetivo inmediato era aliviar la situación de la balanza de pagos; su objetivo mediano sería convertirse en el centro coordinador de las actividades relacionadas con las exportaciones, sobre todo las agrícolas, en coordinación (y no en contraposición) con las entidades oficiales y privadas que participaban en dichas actividades: las Secretarías de Agricultura, Economía, Hacienda, Comunicaciones y Relaciones Exteriores; los departamentos Agrario y Forestal; las instituciones de crédito nacionales y privadas y los almacenes de depósito, así como las asociaciones de agricultores y comerciante.

En 1937, el presidente Lázaro Cárdenas funda el Banco Nacional de Comercio Exterior, en uno de los muchos actos de Gobierno destinados a crear los instrumentos que requería el país para impulsar su desarrollo económico. Así, la creación del Banco, conforme a su escritura constitutiva del 8 de junio de 1937, no fue un hecho aislado.

La banca de desarrollo, de la que forma parte Bancomext, tiene un papel destacado en la lucha por lograr un crecimiento económico sostenido y de contribuir a mejores de vida. Su establecimiento y sus transformaciones posteriores obedecieron una concepción política, a propósitos bien definidos,

y se orientaron a satisfacer necesidades del país, adecuando medidas e instrumentos a las cambiantes condiciones económicas nacionales y de mundo.

De 1929 a 1932, los efectos de la gran de depresión por las que cruzaba México influyeron severamente sobre los niveles de actividad económica en el país. El producto interno bruto descendió 5.6% en el periodo; el comercio exterior se redujo en mas del 60%; las importaciones y exportaciones cayeron en 1932 a 1/3 del valor que tenían en 1929.

Es dentro de este contexto en el que se crea el Banco Nacional de Comercio Exterior como institución nacional de crédito, con el objetivo fundamental de fomentar las exportaciones para obtener la necesaria nivelación de la balanza de pagos.

En respuesta a los desequilibrios a los que se ha enfrentado la economía nacional a partir de los primeros años de la década pasada se ha puesto en marcha una estrategia de cambio estructural que tiene como una parte medular la reorientación de la planta productiva hacia los mercados internacionales.

En apoyo de dicha estrategia, se han instrumentado medidas de política de diversa índole mediante las cuales se asegure la participación creciente de nuestras exportaciones dentro de los flujos de comercio internacional.

El logro de lo anterior, no obstante, requiere inducir un cambio de actitud, tanto por el lado de la producción, como por el del consumo interno. El propósito es producir para exportar y no sólo exportar los que se produce. Lo anterior requerirá importar lo que no es susceptible de producirse eficientemente y que los consumidores nacionales puedan satisfacer sus demandas con productos de mejor calidad y precio, ya sea importados o producidos internamente.

Dentro de la estrategia de reconversión de la planta productiva, el Banco Nacional de Comercio Exterior desempeña un papel de singular importancia, ya que tiene bajo su responsabilidad, por primera vez en su historia, la coordinación y racionalización de los apoyos financieros y promocionales del comercio exterior.

La política de financiamiento de las exportaciones mexicanas debe seguir orientada de tal forma que se beneficie, fundamentalmente a productos que posean ventajas comparativas (precio, calidad, costo de transporte, diseño y

otros), cuya probabilidad de éxito en los mercados internacionales sea factible.

La actividad promocional que lleva a cabo la institución debe continuar persiguiendo la identificación de la demanda internacional de bienes y servicios susceptibles de producirse en México, en condiciones competitivas, a fin de traducir dichas demandas en acciones que orienten la producción, la comercialización y el financiamiento en apoyo de la actividad de exportación.

El propósito permanente del Banco Nacional de Comercio Exterior, es contribuir eficientemente, dentro de su ámbito de acción, al logro de una mejor integración de la planta productiva hacia adentro, mayor creación de empleo y una mayor vinculación con los mercados internacionales, en condiciones tales que se cumplan las metas establecidas en los planes y programas que orientan la política económica de México y se satisfagan las aspiraciones de sus habitantes a un bienestar y calidad de vida más elevados

Esta institución actualmente presenta un problema en el otorgamiento y recuperación de créditos que, considerando su magnitud y trascendencia en nuestro país debido a que BANCOMEXT es una institución de la

Administración Pública que se dedica al otorgamiento de líneas de crédito, así como la población afectada y los recursos que se manejan, es susceptible de incorporarlo a la Agenda de Gobierno para ser atendido bajo el enfoque de Políticas Públicas.

En el siguiente punto se planteará de manera general la problemática por la que actualmente cruza Bancomext en materia de crédito.

### **1.3.2 Problemática general del Proceso de Crédito de Bancomext \*\***

En este punto se presentará una visión general de la problemática del proceso de crédito de Bancomext en el entendido que en el Capítulo II se retomará este tema en forma más precisa y detallada.

El incremento de las exportaciones y del ahorro interno son premisas fundamentales para alentar el crecimiento de la economía y el desarrollo de México.

---

\*\* Cabe aclarar que la mayor parte de esta información se resumió del "Informe de resultados del estudio cualitativo sobre necesidades de empresas exportadoras, evaluación de créditos de Bancomext y el programa México exporta fase II" elaborado por el Despacho Gallup México, 1999.

En la actualidad "exportar" es indispensable para el desarrollo y estabilidad financiera de las empresas ya que representa una de las etapas de crecimiento; es una alternativa para garantizar la estabilidad financiera ante las recurrentes crisis económicas; es una necesidad para incursionar en los mercados internacionales, garantizar la supervivencia y cubrir la creciente demanda de sus productos mexicanos en los mercados extranjeros.

Estudios recientes arrojan que la mayoría de las empresas exportadoras comienzan la actividad de exportar sin tener experiencia previa, sin contar con un área específica para tal fin y sin tener algún tipo de asesoría. En este sentido, las empresas se ven en la necesidad de salir a buscar mercados en ferias internacionales o mediante contactos personales en otros países.

Entre los principales problemas a los que se enfrentan los empresarios de una actividad exportadora son: falta de asesoría, falta de financiamiento de corto plazo, dificultad para obtener los contactos comerciales correctos, falta de experiencia en elaboración de precios debido a su inexperiencia en la elaboración de proyectos de exportación.

Aunado a lo anterior y si consideramos que Bancomext tiene como objetivo elevar la competitividad de la planta productiva mexicana e incrementar las

exportaciones, y se ha propuesto entre otras acciones: Un mayor acercamiento y conocimiento de las necesidades de las empresas, otorgar un apoyo integral a las empresas a través de sus Centros Bancomext (ubicados en diferentes estados del país), e integrar el mayor número de empresas pequeñas y medianas a la cadena productiva de exportación.

Entonces se puede apreciar que existen grandes áreas de oportunidad para que Bancomext contribuya al bienestar del país en forma relevante. En consecuencia es necesario buscar no sólo mejoras marginales sino mejoras impactantes en los diversos productos y servicios crediticios que Bancomext ofrece y que le permitan cumplir con su misión.

Dichas mejoras al proceso de crédito de Bancomext se pueden lograr a través del uso de herramientas de mejora continua, utilizando adecuadamente los recursos disponibles con que cuenta, buscando producir con la más alta calidad y eficiencia sus productos y servicios, así como optimizar los costos de los mismos.

Así mismo, considerando que la Administración Pública cuenta con una metodología para el análisis de Políticas Públicas, instrumento mediante el cual se logra realizar el análisis detallado de todos los elementos que

conforman un problema, permitirá mediante el adecuado análisis; diseño y formulación; implementación; y evaluación, contar con los criterios necesarios para la toma de decisiones.

A través del proceso de Políticas Públicas las autoridades competentes de Bancomext podrán tomar acciones y decisiones para resolver la problemática planteada y mejorar su proceso crediticio cumpliendo las demandas de sus clientes-ciudadanos, mediante la obtención de productos y servicios que cumplan sus expectativas.

En la actualidad no se cuenta con un proceso de crédito, si no por una serie de acciones desarrolladas por las diferentes áreas que participan en la actividad crediticia de Bancomext, por lo que origina lentitud en el proceso, cuellos de botella, toma de decisiones fuera de tiempo. Generación de productos que no cubren las necesidades del cliente-ciudadano y finalmente la insatisfacción del mismo, lo que origina: disminución en el número de clientes-ciudadanos, disminución en el número de créditos otorgados, dificultad en la recuperación de los créditos, incremento en la cartera vencida e incremento en el número de créditos calificados como irrecuperables.

El proceso de crédito presenta diversos problemas y debilidades con respecto a los clientes-ciudadanos y usuarios internos. Por lo que se refiere a la problemática del proceso de crédito en la parte relativa al cliente-ciudadano se han detectado bajos niveles de colocación en importe y número de acreditadas, ya que los productos y servicios de Bancomext no son competitivos; se tiene la percepción de que los clientes-ciudadanos no están satisfechos, debido a que las tasas de interés, comisiones, garantías y costos de contratación no responden a sus necesidades; se establecen demasiadas condicionantes previas y durante el ejercicio del crédito; el contrato marco incluye cláusulas que los clientes-ciudadanos perciben como indefinidas y unilaterales a favor de Bancomext; el tiempo de respuesta para el otorgamiento es excesivo y no cumple con los estándares establecidos; y se solicita gran cantidad de información y aclaraciones adicionales durante todo el proceso.

Por lo que respecta a la parte usuaria, se han identificado varios problemas, entre los que destacan la falta de una planeación estratégica de crédito que defina el mercado objetivo y que establezca parámetros de los sectores económicos para determinar niveles de exposición de riesgo crediticio; existe un rompimiento de los procesos internos, lo que impide prestar atención integral al cliente-ciudadano.

Por ello, se requiere flexibilizar y desarrollar nuevos productos financieros para ofrecer más y mejores alternativas, considerando el constante cambio en las condiciones del mercado; el proceso crediticio se dirige más a cumplir con la normatividad establecida para evitar observaciones por parte de la Contraloría Interna, que a dar respuesta a las necesidades del cliente-ciudadano; los asuntos no se turnan al área jurídica oportunamente para su recuperación y ya estando en ella se prolongan por mucho tiempo; y el seguimiento a las acreditadas es insuficiente durante la vigencia del crédito, lo cual impide detectar oportunamente el posible incumplimiento de los términos y condiciones del contrato y del pago, reflejándose en un deterioro del índice de cartera vencida.

Entre las debilidades que presenta el proceso de crédito figuran la falta de un Plan de Negocios; información insuficiente de la cartera de exportación de primer piso para su asignación y bursatilización; falta un Programa de Incentivos al personal; excesiva normatividad interna y externa que inhibe la productividad; falta de claridad y oportunidad en políticas y procedimientos; los recursos humanos y materiales no son suficientes debido, entre otras causas, a la concentración del personal en oficina matriz, su distracción en actividades ajenas al proceso y a la falta de automóviles, laptops y gastos de representación para atender a las empresas en las funciones de promoción análisis y supervisión de crédito; falta actitud de servicio; el personal carece

de claridad con relación a sus facultades y limitaciones; normatividad compleja para disponer del presupuesto de gasto corriente e inversión fija que permita optimizar el proceso; falta generar información necesaria y oportuna para la toma de decisiones; y no existen sistemas de información internos para medir el proceso.

Por lo cuál, se requiere desarrollar las políticas para contar con un proceso de crédito integral, eficaz y eficiente que incorpore todas las etapas de la actividad crediticia: promoción, otorgamiento, operación, recuperación, supervisión, y calificación de cartera. Este proceso de crédito mejorado permitirá dar cumplimiento a la misión para la que fue creada, como consecuencia podrá mejorar los productos y servicios que ofrece, diversificar los ya existentes, apoyar a los exportadores mexicanos y coadyuvar a mejorar los ingresos de la nación, lo anterior considerando el enfoque sistémico, base de aplicación en la estructura del proceso de políticas públicas.

Así mismo, hay que considerar dentro de la problemática de Bancomext, los siguientes aspectos:

- Actualmente se presentan diversos problemas con el personal que labora para Bancomext, tales como: resistencia al cambio, actitudes

inadecuadas, paradigmas muy arraigados, especialización del personal en una pequeña parte del proceso.

- Los costos operativos de los créditos son muy altos.
- No se genera la información necesaria y oportuna para la toma de decisiones.
- Falta integración de la información necesaria y oportuna para el análisis.
- Falta de mantenimiento a las bases de datos.
- Falta de información consolidada congruente y eficiente.
- No hay sistemas de información internos para medir el proceso.
- No hay acceso a sistemas de información externos (costos).
- Información insuficiente para la determinación del riesgo de mercado (índice de capitalización).
- La estructura de los informes tiene una fuerte orientación operativa, que no ha considerado de manera suficiente otras necesidades que ayuden a la toma de decisiones.

## Capítulo II

### ***II. Análisis y diseño de las políticas públicas para lograr la mejora del proceso de Crédito de Bancomext.***

Entendiendo que el análisis de Políticas públicas implica un estudio de las cuatro etapas que la conforman (análisis; diseño y formulación; implementación, y evaluación), que existe una íntima interrelación y dependencia entre cada una de ellas, y bajo la premisa de que el Analista Político o el Administrador Público asignado al análisis del problema deberá desarrollar cada una de las etapas mencionadas haciendo uso de las herramientas con que cuentan las Políticas Públicas para tal tarea. En el presente capítulo se hablará del análisis y diseño de las mismas; de la incorporación de la problemática de Bancomext a la agenda de gobierno; se presentarán en forma detallada los problemas detectados en el proceso de crédito que lo sustentan; se presentará una reseña de los diversos intentos que se han llevado a cabo para implementar la mejora de procesos dentro de Bancomext, así como de los obstáculos encontrados a lo largo del desarrollo de estos esfuerzos; finalmente se hablará del diseño de las Políticas que permitirán dar solución a los problemas detectados.

## 2.1 *Agenda Pública, Agenda de Gobierno y Problemas Públicos*

Los problemas públicos, entendidos como aquellas demandas insatisfechas por parte de los poderes públicos, o como la brecha entre una situación ideal y otra real, pueden o no entrar a la Agenda de dichos poderes públicos, dependiendo de una constelación de factores, económicos, sociopolíticos, culturales, tecnológicos, etc.

Cabe anotar que los problemas públicos no preexisten, sino que son contruidos socialmente, como lo piensa Giandoménico Majone, son formulados y resueltos como un arte y artesanía (art and craft).

Subirats asienta que los problemas representan una construcción analítica y de hecho: "no están allí afuera, no existen los problemas objetivos. Debemos construir, estructurar nuestra propia definición del problema a plantear y resolver".<sup>24</sup>

Cuando los problemas entran a la Agenda Pública Política, pueden (o no) entrar a su vez a la Agenda de Gobierno, a fin de que éste los jerarquice, pero ello no garantiza su resolución.

---

<sup>24</sup> Cit. en Subirats, Joan: "Definición del problema, relevancia pública y formación de la agenda de actuación de los poderes públicos", en *Análisis de políticas públicas y Eficacia de la Administración Pública*. INAP. Madrid, 1989. P. 48

Como señala Joan Subirats, "un nuevo tema resulta susceptible de convertirse en "problema público" y por tanto llegar a formar parte del programa de actuación, por lo que una vez identificados pueden dar lugar a la acción de los poderes públicos".<sup>25</sup>

Así pues, por Agenda Pública se puede entender el conjunto de problemas que, previa disputa entre sí, logran ingresar a la "Agendum" institucional, colocándose en situación de ser atendidos y resueltos. Es decir, cuando dichos problemas logran capturar la atención de un público masivo (Cobb y Elder), y ya no tan sólo de los grupos de atención e identificación inmediata, logran su acceso a la agenda de toma de decisiones, previo cumplimiento de los patrones de acceso a la entrada a la misma.

En efecto, Cobb y Elder han teorizado sobre los modelos de acceso, por parte de los problemas públicos, a la Agenda de Gobierno (agenda-setting), ofreciendo un modelo que resulta de interés, a fin de interpretar dicha inserción, o la falta de la misma (es decir, la non-decision making).<sup>26</sup>

De ahí viene precisamente el espíritu de las Políticas Públicas: los actos y no-actos de un gobierno; son actos aquellos problemas que logran capturar la atención del público ciudadano, por afectar a amplios sectores sociales, políticos y económicos, es decir, el interés general de dichos públicos. (Cada

---

<sup>25</sup> Idem., pp. 52 y 53.

<sup>26</sup> Cfr. Cobb y Elder: Modelos de Entrada a la Agenda de Gobierno. Documentación Administrativa, INAP, España, 1984

Política Pública tiene así sus propias arenas, actores y públicos correspondientes).

Son no-actos, aquellos temas o issues (cuestiones) que no logran acaparar la atención más que de los actores involucrados y a lo sumo, de un público identificado, por lo que los poderes públicos no los accesan a la agenda de gobierno.

Esta metodología configura lo que se llama la issue policy-making, donde el gobierno jerarquiza y da prioridad de atención a los problemas públicos. Así, unos problemas se atenderán de inmediato por la autoridad, mientras otros jamás lo lograrán, o desaparecerán de la escena pública tan pronto sean olvidados o mediatizados políticamente.

Así entonces, la Agenda Pública, institucional o sistémica es todavía muy amplia, difusa y abstracta, ya que tiene que ver con los problemas que se han definido política y socialmente, tales como el combate a la pobreza extrema, la lucha por la salud, contra la contaminación, por la seguridad pública, por el crecimiento económico con bienestar, entre otros; no obstante, dichos problemas se mantienen en ese nivel.

Cuando ese conjunto de problemas admite un programa, un contenido, una estructura gubernamental encargada de su atención, autoridades públicas

designadas para su cumplimiento, y recursos financieros, humanos y materiales asignados para tal fin, entonces hablamos de que dicho problema ingresó a la Agenda de Gobierno. A título ilustrativo, pueden citarse programas sociales actualmente en curso como el Progresá (combate a la pobreza extrema), o el IPAB (rescate bancario), la Nueva Hacienda Pública, o el Plan Puebla Panamá (sujetos a aprobación parlamentaria).

El problema público objeto de la presente investigación, deriva de la Política Económica general del gobierno federal, en lo que respecta a la política específica de promoción del comercio exterior, y sus variantes de exportación/importación de bienes y servicios, de nuestro país al resto del mundo.

Más específicamente, la política crediticia, concebida como instrumento básico de la política económica, es el objeto y objetivo de este estudio, en lo referente desde luego a su mejoramiento y agilización, ya que de ellos depende el éxito del otorgamiento de tales créditos. Y este aspecto del problema es más de tipo administrativo público que de política económica, aunque ésta depende en última instancia de aquél.

Así pues, el problema público que nos ocupa, relativo al otorgamiento de créditos para financiar las exportaciones e importaciones, es de suma relevancia, ya que ha implicado su acceso a las agendas de los poderes

públicos de forma destacada y prioritaria: baste señalar que está en función más genérica de la cuestión bancaria y financiera, nacional e internacional, y por ello, ha dependido de las situaciones de crisis, estabilidad y/o desarrollo de dicho sector estratégico, tanto de la Administración Pública como de la privada.

En este sentido, resulta del problema de las carteras vencidas, de la nacionalización de la banca, su posterior privatización, y recientemente, del problema del Fobaproa (hoy IPAB), instrumentos para superar las crisis bancarias y crediticias ocurridas durante los últimos años en el sistema financiero mexicano (expresadas a su vez en la crisis de créditos y su encarecimiento gradual).

El problema del otorgamiento de créditos, por parte de Bancomext, es desde luego, un problema que no sólo está en la Agenda del Estado (fomento del comercio exterior), sino en la Agenda de Gobierno (como programa de promoción del crédito a dicho comercio exterior), el cual ha sido incorporado en el ámbito institucional en el propio Bancomext, y es por derecho propio, una Política Pública prioritaria, de acuerdo con los fines del estado y del presente gobierno, plasmado en el Plan Nacional de Desarrollo y en los diversos programas sectoriales de la Administración Pública nacional, cobrando nuevos ímpetus con la actual oleada de globalización de las economías y las necesidades propias del desarrollo nacional.

## **2.2 *Análisis de la problemática específica del proceso de crédito de Bancomext, mediante las Políticas Públicas y la necesidad de definirla adecuadamente***

En el capítulo I se planteó en forma general la problemática del proceso crediticio de Bancomext, a continuación se presenta en forma detallada y con mayor precisión dicha problemática a fin de tener una idea más clara de dicho problema.

Es indispensable definir claramente el o los problemas de Bancomext en materia de crédito, ya que de su clara definición y delimitación se pueden obtener mejores soluciones, como lo señala Dunn, quien afirma que "se producen muchos más errores como consecuencia de la errónea definición de un problema que al ofrecer malas soluciones a problemas bien planteados".<sup>27</sup>

Bancomext a lo largo de sus 64 años de existencia, internamente, ha pasado por un sinnúmero de transformaciones: reasignación de funciones, reestructuras orgánicas, cambios de personal, cambios de dirección, entre otros; y todo esto considerando los cambios en el contexto social, político y

---

<sup>27</sup> Dunn, 1981, p.p. 98

económico nacional e internacional, ya que, hay que recordar que vivimos en un sistema.

En toda organización existen problemas y áreas de oportunidad, la cuestión aquí es saber identificar el problema; sin embargo cabe aclarar que éste "no sale por sí mismo", como tal, sino que es menester del Analista Político o del Administrador Público identificarlo, definirlo y, finalmente, construirlo, como lo señala Joan Soubirats.<sup>28</sup>

Asimismo, señala que los "problemas dependen de la subjetividad del analista, que a partir de la situación planteada "construye" el problema, lo define, clasifica, explica y evalúa".<sup>29</sup>

De lo anterior, se deduce que un problema no viene sólo, siempre está rodeado o relacionado con otros, por lo que, considerando el aspecto sistémico \* se presume que en la definición del problema del presente

---

28 "Análisis de Política Pública y Eficiencia de la Administración" INAP (sin edición), Madrid, 1989, Capítulo II, p. 48

29 Idem p.p. 49

\* El concepto central "Sistema" engloba la idea de un grupo de elementos conectados entre sí que forman un todo, que muestra propiedades que son propiedades del todo y no solo propiedades de sus componentes "el sabor del agua por ejemplo es una propiedad de la sustancia, no del hidrógeno y del oxígeno que se combinan para formarla. [Checkland 1996].

Así un sistema es un todo que no puede ser dividido en partes independientes. De estos se derivan dos de sus propiedades más importantes:

1. Cada parte de un sistema tienen propiedades que se pierden cuando se separan del sistema
2. Cada sistema tiene algunas propiedades, esenciales, que no tiene ninguna de sus partes.

En el pensamiento sistémico se usa la SINTESIS, que significa poner juntas las cosas. LA SINTESIS Y EL ANALISIS son procesos complementarios, como dos caras de la moneda, puede considerarse separadamente, pero no pueden separarse.

En el enfoque sistémico existen tres pasos.

1. Identificar un todo que contenga un sistema del cual el objeto que se va a explicar es una parte
2. Explicar la conducta o las propiedades del todo
3. Explicar la conducta o las propiedades del objeto que va a ser explicado, en término de sus funciones dentro del todo.

El buen funcionamiento de un sistema depende más de como interactúan entre sí sus partes que de cómo actúa cada uno de ellos independientemente.

documento, seguramente saldrán a relucir otros problemas por los que atraviesa Bancomext, los cuales solo se enunciarán a manera de ejemplo, en ningún momento serán analizados ni se propondrá solución alguna, siendo los siguientes: Planeación Estratégica de Crédito, Diseño o Rediseño de Productos Financieros, Seguimiento de Riesgos Operativos y Financieros, Administración de Cartera, Mesa de Control, Sistema de Medición de Indicadores, Normatividad y Plan para el Cambio, entre otros. La idea de mencionarlos es, únicamente para mostrar cómo todo está relacionado entre sí.

Es necesario aclarar que él o los problemas centrales serán considerados como "oportunidades de mejora", <sup>30</sup> que una vez identificadas se pueden tomar las acciones necesarias de los poderes públicos para que "a medida que se van solucionando" él o los problemas planteados, de hecho, llega un momento en que caemos en un proceso de "mejora continua de aprendizaje". <sup>31</sup>

A continuación se expone, en forma detallada, una serie de problemáticas detectadas en el proceso de crédito de Bancomext.

---

30 Dery, 1984, p. p. 25-26  
31 Idem pp. 52

### **2.3 Problemas detectados en los diferentes subprocesos que integran el proceso de crédito**

La problemática de Bancomext, como ya se ha mencionado con anterioridad, se consideró suficientemente relevante para ser calificado como tema de relevancia pública y susceptible de formar parte del programa o agenda de actuación del poder público, debido a que:

Es un tema que ha alcanzado proporciones de crisis, en relación con:

- Monto de los créditos otorgados
- No. de clientes-ciudadanos cautivos
- No. de crédito vencidos

Y, existen posibilidades de agravarse en un futuro si no se toma acción alguna para solucionarla.

El proceso de crédito de Bancomext está integrado por los siguientes subprocesos:

**Promoción de Crédito:** Cuyo objetivo es Identificar clientes-ciudadanos potenciales de los servicios financieros (y no financieros) de Bancomext e incorporar a empresas que cumplan con los criterios establecidos como usuarios de la institución.

**Otorgamiento:** Evaluar el riesgo en el otorgamiento de crédito, con base en parámetros financieros, económicos, técnicos y de mercado; de tal forma que se mida el riesgo, se cuantifique la recuperabilidad y se otorgue ágil respuesta a la clientela.

**Operación:** Lograr una administración eficiente y oportuna de los financiamientos otorgados por la Institución basándose en las políticas y procedimientos existentes, así como en los subsistemas automatizados.

Proporcionar información oportuna de los financiamientos otorgados a los clientes-ciudadanos internos y externos de la Institución.

Controlar el registro de los financiamientos de los intereses generados por las provisiones y accesorios de los mismos.

**Recuperación:** Prevenir y controlar los niveles de cartera vencida de la Institución, mediante la instrumentación de esquemas oportunos (extrajudiciales y judiciales), que permitan maximizar las recuperaciones de dicha cartera.

**Supervisión:** Coadyuvar en el mantenimiento de una cartera sana, previniendo oportunamente que se incremente el riesgo en la recuperación de los créditos, para que la cartera crediticia de Bancomext se ubique en

niveles adecuados, proporcionando información oportuna que permita a las áreas participantes en el proceso crediticio establecer acciones de carácter preventivo y en su caso de tipo correctivo.

**Calificación:** Determinar el nivel de riesgo que exista en la recuperación de los créditos otorgados por la Institución, que permita constituir las reservas preventivas necesarias para cubrir los riesgos crediticios que representan.

Actualmente, las autoridades de Bancomext preocupados por la grave situación por la que atraviesa, se dieron a la tarea de promover y llevar a cabo una serie de talleres con el fin de detectar los principales problemas que dificultan el desarrollo del proceso crediticio de la institución, así como de encontrar y proponer soluciones viables a los mismos. Cabe aclarar que en dichos talleres participan funcionarios de todos los niveles, así como personal operativo adscritos a las áreas involucradas en el proceso.

A continuación se presentan, por tema, los problemas detectados por subproceso, en dichas sesiones de trabajo, en las cuales he participado activamente, tanto en la definición de estrategias para el desarrollo de los trabajos (aspectos metodológicos y logísticos), como en el análisis del proceso, definición y propuesta de mejoras al proceso, las cuales se podrán observar en los anexos del presente trabajo:

## ***SUBPROCESO No. 1: PROMOCION DE CREDITO***

### **Tema A): Planeación Estratégica**

- No se cuenta con esquemas de promoción adecuados que permitan incrementar y mejorar el número de acreditadas.
- No existen criterios específicos por tipo y tamaño de empresas
- Esquema de Promoción reactiva y desarticulado dirigida a atender las necesidades de cualquier empresa que requiera apoyo de Bancomext, lo que genera cargas de trabajo poco rentables
- No existe una estrategia para apoyar de manera coordinada a las empresas exportadoras en la parte de asesoría y en la parte de crédito.
- Por otra parte no se realiza una promoción articulada de la gama de productos y servicios financieros de apoyo al comercio exterior con que cuenta la Institución.
- La publicidad proyecta un nivel de servicios que actualmente el banco no tiene la capacidad de atender.
- Las campañas publicitarias de Bancomext no están específicamente dirigidas a la colocación de crédito, sino a promover en general los servicios de la Institución. Como consecuencia, aún hay empresas que no perciben claramente que el Banco puede otorgar créditos para la actividad exportadora y de manera concreta, en primer piso.

## **Tema B): Proceso, Políticas Y Procedimientos**

- En general, el tiempo de respuesta a los clientes-ciudadanos potenciales (y en ocasiones también a los clientes-ciudadanos actuales) es excesivo, desde que se contacta a la empresa hasta que se da una resolución
- El promotor dedica demasiado tiempo a las actividades administrativas para el registro, administración, información y control de la cartera, en detrimento del tiempo disponible para la búsqueda, atención y revisión de nuevos casos de crédito.
- No se cuenta con un proceso permanente de administración de la cartera
- Falta de involucramiento de las áreas de Promoción, para conocer los niveles de riesgo asignados a las acreditadas, así como en la retroalimentación de los resultados de Calificación de Cartera.
- Exceso de requisitos para la formalización de los créditos (previos a la contratación y al ejercicio)

## **Tema C): Recursos Humanos**

- Se han llevado a cabo diversos cursos de capacitación a los promotores de crédito de manera aislada, sin considerar el perfil del promotor y la naturaleza del crédito
- Se ha querido formar promotores con base en un personal que no tiene el perfil.
- Los promotores no tienen experiencia previa en áreas de análisis de crédito.

- El área de Promoción no detecta con precisión las necesidades de financiamiento ni las características de forma de operar del cliente-ciudadano, por lo tanto no detecta la duración de su ciclo productivo y financiero, ni la ciclicidad de su operación.

#### **Tema D): Recursos Tecnológicos**

- No se tienen disponibles elementos de soporte tecnológico específicamente desarrollados que faciliten la labor de promoción.
- No se ha autorizado el uso de herramientas electrónicas, como es el caso de los formatos de proyecciones, solicitud de crédito, etc.
- El avance tecnológico ha redundado en una mayor complejidad de utilización, por lo que los usuarios se vuelven más dependientes de los recursos tecnológicos, provocando que cuando no están disponibles paralizan las actividades.

#### **Tema E): Recursos Materiales**

- Actualmente no se tiene material impreso en el cual se concentren todos los elementos necesarios para que los promotores de crédito realicen sus actividades. Aún cuando cierto material ya está diseñado, por ejemplo la solicitud de crédito, el recurso para proporcionarlo a los clientes-ciudadanos potenciales es la impresión o fotocopia del material. Por otra parte, no existe un documento impreso que describa las características de los diversos servicios financieros posibles.

#### **Tema F): Información**

- Bancomext no cuenta con una base de datos de clientes-ciudadanos potenciales, usualmente se manejan listas parciales elaboradas por las distintas áreas de contacto a clientes-ciudadanos.

#### **Tema G): Valores Y Cultura**

- Existe una debilidad en la posición de negociación del promotor ante el cliente-ciudadano
- Lo anterior limita la obtención de información adicional y aclaraciones, así como una mejor cobertura de garantías para la institución, con base en la evaluación del riesgo.

### ***SUBPROCESO No. 2: OTORGAMIENTO***

#### **Tema A): Productos Financieros**

- Actualmente el proceso de análisis de crédito no está diferenciado en función a las características de las operaciones ni al tamaño de las empresas.

#### **Tema B): Proceso, Políticas Y Procedimientos**

- No se puede negociar con oportunidad condiciones distintas de tasas o comisiones, sólo los Comités pueden decidir cambios en dichos términos de la oferta financiera.

- No existe una diferenciación en el análisis en cuanto a los nichos de mercado que debe atender el banco.
- La normatividad y los criterios de elegibilidad son muy rígidos, por lo que se requiere hacerlos compatibles con los objetivos institucionales, la estrategia de promoción y las condiciones del mercado.
- Existe una falta de coordinación entre las diversas áreas involucradas en el proceso de crédito: promoción, análisis, jurídico, operación y supervisión de crédito, motivado por la incompatibilidad entre los términos y condiciones autorizados por la institución y las necesidades de los clientes-ciudadanos, o por haber quedado ambiguos en el acuerdo o mecánica de operación.
- El modelo de evaluación Paramext no es del todo aplicable para proyectos de construcción, hoteleros y de tiempos compartidos, lo que implica diseñar modelos alternativos de proyecciones con la consiguiente inversión de tiempo.
- La normatividad vigente establece que para créditos de largo plazo se deberá solicitar un perfil de mercado a las Areas de Promoción Sectorial, el cual generalmente no se entrega con la calidad, ni con la oportunidad necesaria.
- La normatividad excesiva da lugar a innumerables discusiones para la interpretación de cada una de las reglas a cumplir y de las excepciones a sustentar en el proceso de evaluación de crédito. La interpretación de las

políticas y procedimientos es diferente entre el cliente-ciudadano, promotor, analista y auditor o contralor.

- La documentación solicitada para el otorgamiento de los créditos no está estandarizada en la práctica, es decir, que no se establecen en función al tipo de operación, lo que implica mucho tiempo para la revisión de la misma, por lo que existen diferentes criterios en cuanto a la documentación que debe presentar una acreditada al solicitar sus recursos.
- La documentación establecida en la matriz de información mínima, no es toda la que se requiere de la empresa.
- Las solicitudes de crédito de empresas o personas físicas del sector agropecuario, es común que se les solicite hasta que llegan a crédito, flujos proyectados para conocer el comportamiento de su ciclo (ingresos, costos y gastos) ya que con el promedio no se puede realizar como las empresas manufactureras, con la típica información de la matriz de documentación solicitada.
- Para la renovación de línea de capital de trabajo actualmente se solicita la integración de un paquete nuevo y completo de información para análisis.
- Se ha detectado falta de oportunidad en la entrega de la información legal completa y legible, así como en la entrega del documento "autorización y mecánica de operación" a efecto de elaborar el contrato de crédito.

- Existe una problemática cuando el certificado de libertad de gravámenes se presenta posteriormente a la autorización de crédito, toda vez que en ocasiones los certificados reportan gravámenes que hay que aclarar con las empresas solicitantes del crédito, en una etapa previa a la formalización, lo que retrasa considerablemente la contratación de los créditos.
- Exceso de requisitos para la formalización de los créditos (previos a la contratación y al ejercicio).
- Confusión en la interpretación y aplicación de las circulares normativas para el otorgamiento de crédito.
- Existen variaciones en los criterios en cuanto al llenado y contenido de las mecánicas de operación.
- En algunas ocasiones no se involucra al área jurídica cuando existen cambios en los términos y condiciones que se negocian en forma posterior a la emisión del dictamen legal y previo a la presentación a la instancia facultada.
- Existen cláusulas en el contrato de crédito que dificultan la negociación con el cliente-ciudadano.

### **Tema C): Recursos Humanos**

- Alta rotación del personal del área de Análisis de Crédito, a consecuencia de la elevada responsabilidad en su función y baja remuneración económica. Lo anterior ocasiona que se tenga que capacitar al nuevo

personal, ya que por lo general no tiene experiencia en Análisis de Crédito.

- El personal de Análisis de Crédito se encuentra más expuesto a las observaciones de la contraloría sobre el proceso crediticio.
- No se cuenta con el nivel jerárquico requerido para las responsabilidades de las áreas jurídicas.
- No existe una relación apropiada entre el número de promotores con respecto al número de analistas.
- Se requiere ampliar las plazas de abogados en algunas de las oficinas regionales, por ejemplo en Chihuahua y Mérida donde únicamente existe una plaza de abogado

#### **Tema D): Recursos Tecnológicos**

- La normatividad vigente no contempla el uso de comunicación vía E-mail, satelital para la entrega de carpetas a Comités y realización de los mismos (vídeo conferencias) y firmas electrónicas; así como el uso de Internet como fuente de información.
- Actualmente, para la autorización de créditos y autorizaciones especiales, las oficinas regionales deben trasladarse a la ciudad de México o algunos miembros de Comités deben trasladarse a oficinas regionales, lo que provoca pérdidas de tiempo y excesivos costos.
- El equipo de cómputo del área de Análisis no tiene la capacidad para procesar de manera rápida los sistemas del Banco (Sistema Único de

Crédito (SUCRE), Subsistema Único de Operación (SSUO), Sistema de Crédito (SICREO), etc.) además de los modelos financieros, que se emplean para el análisis del crédito.

#### **Tema E): Recursos Materiales**

- El espacio disponible y la ubicación de los módulos de las áreas de Análisis, en muchos casos son inadecuados, ya que son reducidos, con poca iluminación y con mucho ruido, y en muchos casos dispersos.
- No se cuenta con un buen número de Lap-tops, impresoras, fotocopadoras y calculadoras financieras.
- No existe equipo de transportes asignado a las áreas de Análisis para la realización de visitas a las empresas solicitantes de crédito.

#### **Tema F): Información**

- No se tiene acceso a sistemas de información confiables de los clientes-ciudadanos y accionistas, personas físicas y morales.
- No hay una base de datos estadística donde se registren los principales indicadores financieros de los sectores que ha apoyado el Banco (empresas).
- Falta de información que apoye las cifras proyectadas, lo cual dificulta la interpretación de las mismas.

### **SUBPROCESO No. 3: OPERACION**

#### **Tema A): Planeación Estratégica**

- La dispersión y concentración de recursos se dificulta por realizarse a través de otras instituciones.
- El utilizar cuentas concentradoras de otros bancos, complica la identificación oportuna del pago de nuestros clientes-ciudadanos y por consecuencia provoca confusión en los registros de la cartera.

#### **Tema B): Proceso, Políticas Y Procedimientos**

- Inadecuada información al cliente-ciudadano del procedimiento operativo
- No existe una Guía del Operador (manual). Utilización de diferentes criterios de operación.
- No se planean las adaptaciones a los registros contables de la Institución.
- Existen diferentes criterios en cuanto a la documentación que debe presentar una acreditada al solicitar sus recursos debido a que la documentación solicitada para el otorgamiento de recursos correspondiente a los diversos Productos Financieros, no se establecen en función del tipo de operación lo que implica mucho tiempo para la revisión de la misma.
- En la disposición de recursos, el área de Tesorería de Bancomext aplica criterios muy rígidos.

- Los horarios de la Institución difieren de los ofrecidos para las demás Instituciones de Crédito.
- El SSUO en proceso de implantación.

#### **Tema C): Información**

- Se encuentra en Proceso de implantación el nuevo sistema de operación, por lo que no se cuenta con reportes automáticos de cartera.

#### ***SUBPROCESO No. 4: RECUPERACION***

##### **Tema A): Proceso, Políticas Y Procedimientos**

- Reconociendo que la recuperación de los adeudos por la vía legal depende de factores externos que lleva consigo un proceso judicial, se observa una lenta recuperación y un incremento de los asuntos en cartera vencida que se encuentran en proceso legal, a lo cual se adiciona una lenta tramitología al interior del banco.
- Falta de seguimiento, gestión de cobro y atención oportuna de la cartera crediticia de BANCOMEXT.
- Políticas y Procedimientos que no delimitan claramente funciones, responsabilidades del subproceso de recuperación.
- Falta de seguimiento, gestión de cobro y atención oportuna de la cartera crediticia de BANCOMEXT.
- No se ha formalizado el manual de políticas y procedimientos para operar el SSUO.

#### **Tema B): Recursos Humanos**

- Con sus excepciones, se detecta una falta de conocimiento y experiencia del área de promoción en las gestiones de recuperación.

#### **Tema C): Información**

- La información se tiene que conciliar sobre la base de diversas fuentes, lo que trae como consecuencia una falta de oportunidad en su entrega y uso.

#### **Tema D): Valores Y Cultura**

- El enfoque de negocios generalmente se orienta a la colocación del crédito, sin darle el seguimiento adecuado al cliente-ciudadano durante la vida del crédito, desatendiendo la parte de la recuperación.

### ***SUBPROCESO No. 5: SUPERVISION***

#### **Tema A): Proceso, Políticas Y Procedimientos**

- Poca Automatización del Proceso de supervisión.
- Fuente de información en diferentes sistemas.
- Actualmente el proceso de supervisión contempla por lo menos una visita al año por acreditada, sin importar el monto del crédito así como la fecha en la que es más propicia la visita.
- La designación de un supervisor de obra externo se realiza invitando a por lo menos 3 despachos, se analiza la información presentada y con

base en ella se designa al supervisor, lo que conlleva un tiempo promedio de 7 días hábiles para la designación del supervisor (no incluye tiempo de contratación del mismo).

- Cada supervisor externo presenta sus informes de supervisión de manera distinta. Adicionalmente se presentan problemas de pago por parte de los acreditados a los supervisores.
- Deficiencias en el cumplimiento de la integración de información al expediente de decisión de la documentación generada durante el proceso de crédito.
- Los informes de supervisión no se consideran generalmente para la administración de la cartera.
- Falta de oportunidad respecto a la Información de la situación de la acreditada durante la vigencia de los créditos.

#### **Tema B): Recursos Humanos**

- No existe homologación de niveles del área de supervisión con el nivel de las demás áreas que participan en el Proceso de Crédito.
- Limitada plantilla de personal para realizar las actividades de supervisión.

#### **Tema C): Recursos Financieros**

- Severa limitación en los presupuestos de supervisión 1998 y 1999.

#### **Tema D): Recursos Tecnológicos**

- Equipos de cómputo con capacidad limitada en las áreas de supervisión.

#### **Tema E): Recursos Materiales**

- No se cuenta con vehículos utilitarios para las visitas de supervisión.
- El área de Supervisión no cuenta con mobiliario suficiente para el desempeño eficiente de las funciones del área.

#### **Tema F): Información**

- No se cuenta con base de datos integrados para el mejor desarrollo de la función de supervisión.

### ***SUBPROCESO No. 6: CALIFICACION DE CARTERA***

#### **Tema A): Proceso, Políticas Y Procedimientos**

- Los Sistemas Automatizados de Calificación de Cartera (Versiones SICREO y SSUO) presentan serias deficiencias en su funcionamiento.
- No se han diseñado los Sistemas Automatizados para calificar la cartera derivada de Créditos Internacionales.
- Los ejercicios de calificación se realizan en forma manual.
- No se cuenta con información financiera actualizada y oportuna que permita realizar la calificación de la cartera.

- No se ha llevado a cabo en algunas áreas de Oficina Matriz y Centros Bancomext, la instalación del Sistema Automatizado de Calificación de Cartera.

#### **Tema B): Recursos Humanos**

- Limitada plantilla de personal para realizar las actividades de calificación de cartera.

#### **Tema C): Recursos Materiales**

- Falta de equipo de cómputo en algunos Centros Bancomext, para llevar a cabo de manera más eficiente los ejercicios trimestrales de Calificación de Cartera.

#### **Tema D): Información**

- Las bases de datos del SSUO no contemplan la descripción de las garantías, de las acreditadas que han sido migradas del SICREO.

### ***2.4 Diversos intentos de llevar a cabo la mejora del proceso crediticio***

Como se indicó en el capítulo 1, en el presente estudio, se aplicará el Modelo Incrementalista para la construcción de la política, por lo que retomaré algunos estudios realizados con anterioridad en la materia dentro de

Bancomext; así como circulares y programas que permitirán fortalecer el trabajo.

En el convencimiento de que las organizaciones, así como las sociedades aprenden en el reconocimiento de su historia y la raíz de la cultura que las define, a continuación se presenta la experiencia y reflexión de varios años de esfuerzo en la promoción y desarrollo de esquemas de mejora de procesos dentro de la Institución. En este sentido, la intención de este punto es retomar la experiencia de lo ya emprendido.

A lo largo de 9 años, se han realizado diversos esfuerzos en Bancomext para implementar un proceso de mejora. Estos esfuerzos han sido en general impulsados de "abajo hacia arriba"; esto es, con el fuerte liderazgo de algún miembro de la alta Dirección, pero sin contar con el convencimiento y liderazgo de la totalidad del Grupo Directivo, que en general ha considerado que la utilización de metodologías de análisis de proceso y mejora significan distracción de recursos en detrimento del desarrollo de la tarea cotidiana.

En las diferentes etapas de estos trabajos se ha apreciado sin embargo la excelente disposición de la planta de empleados (e incluso el Sindicato), quienes en repetidas ocasiones han visto desaparecer de un día a otro los avances realizados en materia de mejora, cuando la relación de fuerzas

Institucional apuntaba hacia la falta de reconocimiento, y en casos extremos hasta el castigo a quien ocupara su tiempo en el análisis y mejora de procesos, no encontrando espacio de aceptación en la Institución.

En Bancomext, los intentos para implementar un proceso de mejora continua, han abarcado en diferentes épocas, tanto a la totalidad de la Institución, como, en la experiencia más reciente un solo proceso, esto es, el esfuerzo emprendido para el proceso de crédito del Banco.

Con el propósito de ubicar el esfuerzo que se ha hecho, a continuación se describe de manera resumida las diferentes aproximaciones del Banco en la materia que nos ocupa.

#### ***2.4.1 Aproximaciones a un modelo de mejora continua en Bancomext***

Como en la mayoría de las empresas privadas y en atención también a los requerimientos para las instituciones del sector público, a lo largo de la última década, Bancomext ha buscado la implantación de nuevas prácticas para enriquecer la administración de la Institución.

- 1991 y 1993 Calidad Total, Proceso de Mejora Continua (PMC)
- 1994 Planeación Estratégica

- 1996 Programa de Modernización de la Administración Pública (PROMAP) (en 1999 con nueva estrategia)
- 1996 Administración de Proyectos
- 1998 Planeación Estratégica
- Medición (indicadores), Sistema de Costos y Rentabilidad (SICOR)

### ***A) Primer acercamiento***

Hacia fines de 1991 se estructuraron los primeros esfuerzos de PMC, desarrollando un programa conducido por dos despachos externos. En esta etapa, se capacitó a los gerentes y subgerentes de las áreas de Sistemas y Organización en los temas de: calidad total, consultoría de procesos, PMC, y roles y responsabilidades.

En mayo de 1992, los programas de Calidad, se extendieron a todo el personal de estas áreas a través de un "Taller de Procesos de la Mejora Continua; los temas fueron: Módulo I, sensibilización hacia la productividad; Módulo II, método de calidad; Módulo III, proyectos de mejora; Módulo IV, técnicas de mejora y Módulo V, estadística básica.

La capacitación se aplicó a la simplificación de algunos de los subprocesos del Banco: Operación de Créditos Documentarios; Operación de Crédito de Primer Piso; Operación de Crédito de Segundo piso; Operación de Pasivos y Estadística, Control y Servicios.

Cuando estos proyectos presentaban un grado significativo de avance, y con resultados tangibles de mejora en los subprocesos correspondientes, en 1992 por instrucciones de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, se redujo la plantilla de personal y el resultado de estas mejoras se "utilizó" para fundamentar el recorte; así, se realizó una reestructura del Banco que implicó el número más significativo de despidos o retiros voluntarios de que la Institución tenga memoria.

Este evento ocupó de diferentes maneras a todos, dejando el esfuerzo de mejora para después, pero con el personal "vacunado" contra estos métodos, ya que gran parte del personal que integró los equipos de mejora fueron retirados de la Institución. La "señal" que guardó entonces la organización fue clara "la mejora y la innovación, son castigadas".

## **B) Segundo evento**

A finales de 1992 se creó dentro de la Dirección Ejecutiva de Organización y sistemas una Gerencia para investigar impulsar y conducir programas de calidad en la Institución. A través de esta Gerencia, se inició el esfuerzo más formal que ha tenido la Institución que abarcó de 1993 a 1995.

Dado que el antecedente cercano del primer intento de implantar un Modelo de Calidad en la Institución implicaba necesariamente en la psicología de la organización, la referencia a un proceso que significaba “despido”, se intentó la implantación de un modelo que viniera de fuera, con un alto nivel de reconocimiento a nivel nacional, y con la posibilidad de una certificación en el mediano plazo. La estrategia que se siguió fue la de adoptar el “Modelo y Criterios del Premio Nacional de Calidad (PNC)”; cuya metodología es claramente equiparable a los principales premios en la materia a nivel mundial.

Como primer paso, utilizando los 9 criterios del Modelo del PNC se llevó a cabo un diagnóstico interno del estado de los procesos de mejora a nivel Institucional, buscando con sus resultados precisar hasta donde había llegado el primer esfuerzo realizado por Bancomext, asimismo se buscó

evidencia de lo que se había realizado en los diferentes Centros Bancomext y áreas centrales en materia de calidad.

Así, se utilizaron las herramientas del Premio Nacional de Calidad con dos objetivos: diagnosticar con precisión la cultura en calidad que teníamos en Bancomext y sensibilizar a directivos, funcionarios y empleados sobre la cultura de mejora continua y reingeniería de procesos. Estos dos conceptos impactan en la nueva Gestión Pública.

Factor crítico en esta parte del proceso era lograr la participación de todo el personal de alta dirección, funcionarios y empleados en programas de educación en procesos de mejora continua y reingeniería de procesos, para tener un lenguaje común, herramientas y metodología estandarizadas.

Dada la resistencia expresa de la mayoría de los líderes de la Alta y media Dirección del Banco, la Dirección General permitió únicamente iniciar la evaluación a siete funciones clave del Banco y después, dependiendo de los resultados, extenderlo a toda la Institución.

Dada la resistencia de la Alta Dirección a la adopción de un modelo de Calidad, y en un intento por impulsar el cambio, la entonces Dirección de

Ingeniería de Procesos recurrió a la estrategia de impulsar el proyecto desde las bases de la Institución (a pesar de conocer la premisa del liderazgo insustituible de la Alta Dirección); En su papel de líder promotor del Proyecto de Calidad Institucional, y con el apoyo y visión de su Gerencia de Calidad, la Dirección de Ingeniería de Procesos, se acercó al sindicato; sorprendentemente, la respuesta sindical mostró mucho más optimismo, convencimiento y disposición a la implantación de un modelo de calidad para el Banco que la de la Alta Dirección que, en algunos casos mostró indiferencia y en otros abierta oposición.

De esta manera, se promovió, negoció y consolidó con el Sindicato Nacional Único y Democrático de los Trabajadores del Banco Nacional de Comercio Exterior (SINUDET BANCOMEXT) la creación de la Comisión Nacional Mixta de Modernización, Calidad y Productividad, con su reglamento aprobado.

Entre 1994 y 1995 el personal del Premio Nacional de Calidad con quien se concertó un acuerdo de colaboración, capacitó a 54 evaluadores del Banco en los criterios del Premio Nacional de Calidad. Se diseñaron e impartieron a nivel Institucional, en estrecha colaboración con el área de capacitación, cuatro talleres: "Fundamentos de Calidad", "Mejora de Procesos", "Conducción para la Calidad" e "Introducción a la Mejora Continua". Se

organizaron 56 grupos y se capacitaron a 1,175 personas (de acuerdo a la plantilla de ese entonces, el 65% del personal de la Institución).

Adicionalmente, la entonces Dirección de Ingeniería de Procesos, promovió y diseñó en coordinación con el Tecnológico de Monterrey la impartición de un Diplomado en Reingeniería de Procesos al que asistieron los Gerentes del área de sistemas y de manera obligatoria la totalidad del personal de Ingeniería de Procesos. Dicho diplomado estuvo abierto también para diversas áreas que mostraron interés en el tema, especialmente rentabilidad.

De 1996 al 2000 se atendieron 19 cursos que versaron sobre 17 temas relacionados con Calidad. En el mayor esfuerzo interno (1997 y 1998) se logró capacitar a 1,675 empleados y funcionarios (más del 90% de la plantilla total del Banco incluyendo la Dirección Alta y Media). En promedio, cada curso tuvo una duración de 14.7 horas.

En 1995, al instrumentarse una reestructura en la Institución, la Gerencia de Calidad sale del área de Ingeniería de Procesos, y se traslada a la Coordinación General Técnica, con la responsabilidad "coordinar la Participación de la Institución en el Premio Nacional de Calidad". De manera inmediata al cambio de responsabilidad de las funciones, el Gerente de Calidad cuya plaza había sido trasladada con la función y responsabilidades, se jubila y la función se abandona por completo. La Dirección de Ingeniería

de Procesos, propone entonces retomar el proceso para darle continuidad y recibe entonces la instrucción de no ocuparse más del tema pues no era de interés de la Institución. No obstante, la función permaneció oficialmente hasta octubre de 1999 en la Coordinación General Técnica.

En 1995, se crea la Dirección de Proyectos seccionando la Dirección de Ingeniería de Procesos, abandonando ésta última el enfoque a procesos y concentrándose en la regularización de estructuras organizacionales y procedimientos.

Para la reestructura de 1999, la función de calidad como tal, desaparece del manual de Organización de la Institución, aunque en la Dirección General Adjunta de Planeación Estratégica existe una gerencia cuyo objetivo se relaciona con la calidad en el servicio.

### ***C) Programa de Modernización Administrativa (PROMAP)***

La propuesta del gobierno del Lic. Ernesto Zedillo Ponce de León, para modernizar al sector al igual que el resto del Gobierno Federal, fue la instrumentación obligatoria de un ejercicio la planeación estratégica con la adopción de un enfoque hacia la calidad y con una metodología definida en

tres guías técnicas: para la planeación estratégica, para el análisis y mejora de procesos y para la medición de indicadores de desempeño.

Con el fin de que Bancomext cumpliera con el Programa de Modernización de la Administración Pública (PROMAP) 1995-2000, se llevaron a cabo acciones encaminadas a integrar a la Institución en el proceso de mejora.

Siguiendo el esquema proporcionado por la Unidad de Desarrollo Administrativa (UDA), en 1999 se integró el grupo operativo conformado por la alta dirección de Bancomext, mismo que realizó un análisis estratégico institucional a partir del cual se redefinieron entre otros elementos, la misión y visión del Banco, objetivos estratégicos, procesos y proyectos prioritarios e indicadores.

A partir de los resultados obtenidos, cada proceso definido como prioritario, dio inicio a las actividades para realizar las mejoras encaminadas al logro de los lineamientos estratégicos establecidos.

Particularmente en el proceso de crédito y actuando como facilitadores, se encargó a la entonces Dirección de Proyectos dirigir el proceso, tomando como base la metodología propuesta por la UDA. Ya que la metodología

propuesta se diseñó de manera universal para toda la Administración Pública Federal, independientemente si se trataba de una oficina de expedición de licencias de manejo o una Institución de crédito, se diseñaron algunas adecuaciones de acuerdo al tipo de procesos (bancarios), así como de los productos y servicios otorgados en esta Institución.

Para llevar a cabo las acciones de modernización, se organizó el proyecto documentando el mapa completo del proceso de crédito y nombrando responsables por cada subproceso. Se conformó un grupo de análisis; integrando equipos de trabajo multidisciplinarios por subproceso con apoyo tanto de las áreas de negocio involucradas, como las áreas de sistemas y organización. Se definió la coordinación del proyecto, la administración y seguimiento del mismo.

Las acciones generales que se llevaron a cabo en este proceso fueron:

- Diagnóstico integral del proceso de crédito.
- Análisis de subprocesos normalizados.
- Acciones de mejora en subprocesos normalizados.
- Diseño y rediseño de subprocesos de nueva creación o que requerían redefinición.

#### ***D) Administración de proyectos***

Como se mencionó con anterioridad, dada la problemática que mostraba el desarrollo de proyectos de índole interdisciplinaria en la Institución, así como su control y seguimiento, en 1996 se creó la Dirección de Proyectos, con parte del personal de la Dirección de Ingeniería de Procesos.

Su propósito era lograr que se desarrollaran los proyectos institucionales cumpliendo los factores básicos para su éxito; congruentes con la estrategia institucional; evaluados, autorizados, y priorizados; organizados y planeados; evaluados y controlados en su desarrollo e informando de resultados.

Además, se le encomendó el establecimiento de los métodos para estandarizar el trabajo de proyectos en la Institución. En esta encomienda, la nueva Dirección buscó siempre conservar el enfoque a procesos y mejora continua, utilizando en cada proyecto esta visión.

Se capacitó al personal de esta Dirección en cursos de administración de proyectos y un diplomado en este tema para 2 gerentes y un subgerente, además se adquirió y se puso en marcha un software de administración de proyectos.

Se desarrollaron también trabajos para la elaboración de una guía para la administración de proyectos y guías técnicas para cada una de las fases de desarrollo de un proyecto, todo con un enfoque a procesos.

Con esta base metodológica inicial y sobre el principio de “learning by doing”, se administraron los proyectos SUCRE, Sistema de Archivo (SIAR) y el PROMAP para crédito.

### ***E) Innovación y calidad***

Desde la Administración Pública Federal del Presidente Fox se están considerando diversas fases del Programa de Innovación y Calidad en las cuales destaca la idea de la Mejora Continua y la participación activa de los ciudadanos:

- Recalentando motores
- Despegue
- Entre los mejores del Gobierno
- Entre los 3 mejores del Gobierno
- Entre los mejores bancos de desarrollo del mundo
- Entre los 3 mejores bancos de desarrollo del mundo

En la actualidad se hacen esfuerzos para introducir e implementar el Proceso de Mejora Continua en los diversos procesos, sistemas y acciones institucionales de Bancomext, los cuales se orientan a buscar una participación activa de los clientes-ciudadanos, en la definición de las necesidades y en el establecimiento de estándares de calidad.

Esto contribuye a fortalecer su participación en las etapas de análisis, diseño y formulación, implementación y evaluación de las Políticas Públicas, facilitando con ello el éxito de la Mejora Continua del servicio certífico.

#### **2.4.2 Obstáculos encontrados**

##### **A) Factor estratégico**

- No hay orientación al servicio.
- No se trabaja por procesos, porque ni se conoce, ni se entiende, ni se valora, ni se aplica este concepto y en consecuencia, no se toma en cuenta la opinión de los clientes-ciudadanos internos y externos.
- Falta de liderazgo.
- No se han establecido formas o métodos para trabajar en equipo.
- Hay resistencia a la planeación.
- No es posible romper paradigmas.

- Existe un marcado enfoque a la tarea y urgencias.
- Poca innovación y renovación.
- No existe una comunicación efectiva.
- No hay facultamiento (Mejores Prácticas).
- No hay cultura de referenciamiento.
- Desconfianza y desinterés por parte de los niveles directivos en los beneficios reales que se pueden obtener al aplicar metodologías de prácticas de vanguardia.
- Poco apoyo y reconocimiento por parte de los niveles directivos y el área de recursos humanos al personal que desarrolló los trabajos de mejora.
- Temor a perder poder.

#### ***B) Factor administrativo***

- Desconocimiento de roles, responsabilidades y normas de trabajo dentro de los grupos de trabajo.
- Poco involucramiento del líder en los proyectos.
- No hay control de calidad en los proyectos.
- Falta de interés genuino por utilizar las herramientas de análisis para lograr la mejora del proceso, por lo que la ejecución de actividades se realiza con el único fin de cumplir con el requisito.

- Presión por parte de los niveles directivos de concluir los trabajos sin importar los resultados.
- Falta de habilidades para planear, tomar decisiones y trabajar en equipo.
- Creer que todos conocen los procesos y funciones y suponer que se trabaja por procesos.
- Barreras interdepartamentales.
- No existe un sistema de evaluación del desempeño que privilegie acciones de mejora.
- Falta de credibilidad en nuevas formas de trabajo.
- Se trabaja más con supuestos que con hechos.
- Exceso de normatividad.
- No hay trabajo en equipo.
- Poca cultura a trabajar por proyectos.
- Inercias culturales con modelos y paradigmas obsoletos.
- No hay cultura de información y transparencia.
- Intolerancia frente a críticas y opiniones.
- Los funcionarios tienden más a cuidar su imagen que su función.
- Falta de cooperación entre áreas de la misma o distintas DGA'S
- Peso excesivo de factores políticos de amistad o clientismo.
- Falta de capacitación especializada.

### C) Factor humano

- Prejuicios sobre las ideas de otros.
- Temor a los niveles superiores a comunicar deficiencias del proyecto y malas decisiones.
- No hay empatía.
- Se trabaja en forma individual.
- Inmovilización y poca participación.
- Resistencia a la innovación por temor a perder el empleo.
- Creencia de más de lo mismo.
- Esos son rollos de la iniciativa privada y otras culturas.
- Enfoque a síntomas y urgencias.
- Desconfianza y temor al cambio
- Énfasis a la jerarquía.
- Resistencia por parte del personal participante en la planeación, el seguimiento y el control del proyecto.
- Actitud de evitar en lo posible el desarrollo de trabajos para este tipo de programas, porque por eso no se evalúa a nadie.
- Resistencia al cambio.
- Creer que son simples rollos.
- Resistencia a trabajar por procesos.

ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA

## **2.5 Diseño de las Políticas Públicas necesarias para lograr la mejora del proceso de crédito de Bancomext**

El diseño de las políticas públicas es considerado por los estudiosos en esta materia como el momento más creativo de las políticas públicas, lo consideran como un arte que permitirá "crear" las soluciones a los acertijos, es decir a los problemas públicos. E.S. Quade señala que "construir una buena alternativa es un acto creativo que hace posible vincular lo que queremos con lo que podemos ser".<sup>32</sup>

Sin embargo, en el diseño de políticas no hay que limitarse a modificar las políticas existentes, ya que "un buen analista emplea, sin lugar a dudas, una buena dosis de creatividad y algunas otras habilidades para concebir y elaborar opciones de solución a los problemas".<sup>33</sup>

### **2.5.1 Alternativas de políticas**

En el diseño de políticas se deben presentar varias opciones, éstas se consideran como hipótesis tentativas, como cursos de acción que permitan resolver el problema. Al contar con una serie de opciones se tiene la

---

32 E.S. Quade, *Analysis for Public Decisions* (New York: Elsevier, 1975), p. 117, citado por May, Peter J., en *Problemas públicos y agenda de gobierno*, México, 1996, p. 235  
33 Op. Cit. p. 236

posibilidad de elegir aquella que cubra mejor las dimensiones políticas, legales, administrativas y económicas de la política.

Es conveniente considerar que no existen soluciones mágicas a los problemas, más bien, hay que estar en el entendido de que la solución propuesta sólo permitirá disminuir la problemática.

Asimismo, es recomendable no proponer soluciones disparatadas que por sí mismas son imposibles de llevar a cabo, o soluciones que de entrada se sabe que son un fracaso. Lo conveniente es proponer soluciones factibles y comparar las ventajas y desventajas de cada una de ellas en el momento de elegir el curso de acción.

Para proponer las alternativas de solución, hay que considerar que los costos no sean prohibitivos, de lo contrario no se podrá implementar. Asimismo, es necesario tomar en cuenta los criterios de costo/beneficio y costo efectividad.

No obstante, Peter J. May sostiene: "Un análisis útil es aquel que construye y compara dos ó más políticas, que son aceptables en términos de criterio relevante para el problema en cuestión"<sup>34</sup>; en el presente trabajo debido a su naturaleza, así como a la limitante en cuanto a espacio y tiempo, no se

---

34 Op. Cit. p. 244

plantearán diversas opciones, sólo se propondrá una, la que se considera de mayor viabilidad, la cual se podrá observar en el capítulo III.

## Capítulo III

### **III. *Implementación, Evaluación y Propuesta de Política Pública***

En el capítulo anterior se trataron en forma concreta y particular las dos primeras fases del proceso de análisis de políticas públicas: análisis y definición de problema; y diseño y formulación de las Políticas Pública. Considerando que cada una de las fases del análisis está íntimamente ligada, es el momento en que se cuenta con el escenario ideal para tratar las fases de implementación y evaluación de las Políticas Públicas propuestas para dar solución al problema del proceso de crédito que afecta a sus clientes-ciudadanos.

Asimismo, en este capítulo se habla de la implementación de la Política Pública, de la necesidad de establecer relaciones entre los diferentes actores que participan en la Política Pública; así como de los espacios y estructuras de poder en donde se desarrollan dichas relación; se expondrán los obstáculos que se pueden encontrar en la etapa de implementación de la Política Pública seleccionada; se hablará de la necesidad de llevar a cabo la evaluación de la política a fin de asegurar su adecuado desarrollo; de la propuesta específica para mejorar el proceso de crédito; de la necesidad y establecimiento de establecer los indicadores que permitirán medir el éxito

de las acciones propuestas, así como, de los escenarios o posibilidades que pueden darse en lo futuro.

### ***3.1 Implementación de las Políticas Públicas definidas para la mejora del proceso de crédito de Bancomext***

Con el fin de coadyuvar en el proceso de análisis de la implementación de una política pública, es importante mencionar algunos elementos útiles a este propósito.

En el proceso de implementación, el Estado transforma las decisiones en acciones concretas. La implementación es la fase más dinámica dentro del proceso de Políticas Públicas, es el proceso de interacción entre el establecimiento de los objetivos y las acciones, por lo que, en esta etapa, predomina el aspecto político sobre las otras fases. En esta fase, son necesarias todas las condiciones para que se llegue realmente al logro de los objetivos deseados.

Aquí se une la decisión con la acción, por lo que esta etapa se le considera como el “talón de Aquiles de toda Política Pública” .<sup>35</sup>

---

35 Baillères, H. Enrique. “Apuntes y material de seminario de su autoría”, módulo III, p 1

En el proceso de implementación de la política propuesta, se presenta de manera constante un elemento que define y orienta la política, el de Relaciones Intergubernamentales, cuyo "objetivo consiste en explicar el funcionamiento de dichas relaciones aplicadas a la solución de un problema, detectando obstáculos institucionales, políticos y administrativos que frenan el desarrollo de la coordinación y cooperación y determinan el fracaso o la ineficiencia de las actuaciones políticas" <sup>36</sup>

### ***3.1.1 Identificación de los actores que participan en el proceso de crédito***

Tanto los procesos de elaboración o formulación de la policy, como la implementación de la misma, se construye gracias a la interacción de diversos actores, cuyos objetivos pueden estar diferenciados, sin embargo, gracias a las fórmulas de cooperación y negociación existentes, es posible materializar su actuación en la toma de decisiones, para el desarrollo y logro de la Política Pública.

Para la definición de las Políticas Públicas se requiere identificar algunos elementos clave, como por ejemplo los actores, entendiendo a éstos como todos aquellos participantes que se ven involucrados y/o afectados por la

---

36 Morata, Francese. "Políticas Públicas y relaciones intergubernamentales", p.154. Seminario de Políticas Públicas para asuntos de Gobierno. Módulo III. La puesta en Práctica de las Políticas Públicas Alternativas.

política propuesta, en el presente caso, los siguientes son los principales actores:

**A) Institucionales externos:**

- Funcionarios de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Funcionarios de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores

**B) Institucionales internos:**

- Funcionarios de Bancomext:
  - Director General de Bancomext
  - Director General Adjunto de Promoción de Negocios
  - Director General Adjunto de Normatividad de Crédito y Control de Operaciones

**Subproceso de Promoción de Crédito**

- Director de Promoción de Crédito
- Gerente de Promoción de Crédito Primer Piso

**Subproceso de Otorgamiento (análisis, autorización y formalización)**

- Director de la Unidad de Análisis de Crédito Metropolitano
- Gerente de la Unidad de Análisis de Crédito Metropolitano

- Subgerente Jurídico de Normatividad de Crédito

### **Subproceso de Operación**

- Director de Control de Operaciones
- Gerente de la Unidad de Análisis de Crédito Metropolitano
- Director de Operación
- Gerente de Operación de Cartas de Crédito y Sector

### **Subproceso de Recuperación (vigente, vencida y litigiosa)**

- Director de Operación
- Gerente de Operación de Cartas de Crédito y Sector
- Director de Recuperaciones Especiales
- Subgerente Jurídico de Normatividad de Crédito

### **Subproceso de Supervisión**

- Director de Supervisión y Normatividad
- Gerente de Supervisión de Crédito Occidente-Sureste

### **Subproceso de Calificación de Cartera**

- Director de Supervisión y Administración de Cartera
- Gerente de Administración de Cartera
- Personal que participa en el Proceso de Crédito

- Clientes-ciudadanos a quienes van dirigidos los productos y servicios que otorga Bancomext (Comunidad Exportadora, Estudiantes, etc.).
- Personal que participa en el Proceso de Crédito

**C) Sociales:**

- Clientes-ciudadanos a quienes van dirigidos los productos y servicios que otorga Bancomext (Comunidad Exportadora, Estudiantes, etc.).

**3.1.2 Arenas de poder**

Como se sabe, las políticas públicas no constituyen un espacio neutro para la toma de decisiones, sino que están inmersas y son resultado, de la correlación de fuerzas existente en un momento dado entre los diversos actores que intervienen y sujetos afectados por la propia Política Pública.

Así pues, en el ámbito de las ciencias de las políticas, desarrolladas preliminarmente por Laswell, y profundizadas, entre otros, por Theodore J. Lowi, se ha incorporado el concepto "arenas" de poder: " Las áreas de políticas o de actividad gubernamental constituyen arenas reales de poder.

Cada arena tiende a desarrollar su propia estructura política, su proceso político, sus elites y sus relaciones de grupo".<sup>37</sup>

---

37 Cfr. Lowi, J. Theodore. Policy Studies Journal, vol. 16, no.4 1964, p. 689, cit. en Aguilar Villanueva Luis: Las Políticas Públicas; Vol 1; ed. Porrúa Hnos., p. 31 y ss.

El concepto es útil a los fines de establecer las estructuras de poder, las correlaciones de fuerzas y las estrategias de los actores intervinientes.

Para el caso que nos ocupa, ubicada en la clasificación de Lowi como una política distributiva, se da una arena poco conflictiva (a diferencia de los otros tipos: regulatoria y redistributiva), ya que, de acuerdo con Aguilar Villanueva, -clásico en la materia- la política distributiva "es una arena relativamente pacífica, que se caracteriza por cuestiones no rivales, susceptibles de ser tratadas con recursos públicos siempre divisibles; en ella tienen lugar acuerdos particulares de apoyo recíproco entre demandantes no antagónicos..."<sup>38</sup>

En efecto, la Política Pública propuesta está referida a la mejora crediticia de Bancomext, es decir, el otorgamiento de créditos, de forma ágil, eficaz y eficiente, a sus diversos clientes-ciudadanos, por lo que se clasifica desde luego como distributiva, ya que, como señala Yves Meny, ésta consiste en "una acción mediante la cual el poder público concede una autorización a casos particulares especialmente designados".<sup>39</sup>

Así, la arena de esta política es relativamente pacífica, salvo momentos de crisis económicas, financieras o tecnológicas, descritas en el apartado de diagnóstico.

---

<sup>38</sup> Op cit p.32

<sup>39</sup> Cit en Yves Meny: " Las Políticas Públicas ", ed. Ariel, p 100

Los actores relevantes, la autoridad bancaria y los usuarios del servicio crediticio, son los que conforman esta arena, siempre en movimiento y por tanto, con públicos cambiantes por atender.

Desde luego, los actores/ usuarios del servicio son tanto internos como externos, es decir, nacionales y extranjeros; mismos que se hallan agrupados en diversas organizaciones, presentando algunas de ellas un grado de conflicto mayor que otras, dependiendo del tipo de servicios, país, tasas de interés, etc.

La Política Pública motivo de este estudio, tiende a disminuir el grado de conflictividad entre los diversos actores, a fin de facilitar las funciones de asignación de crédito de forma pronta y expedita; según se observa en los anexos correspondientes, en donde por cada problema detectado se presenta un área de oportunidad.

### **3.1.3 *Obstáculos para la implementación de las Políticas Públicas***

Como ya se señaló anteriormente la etapa de implementación de la Política Públicas, por lo tanto es necesario considerar los obstáculos que se puede enfrentar.

Actualmente Bancomext fundamenta su administración de negocios en la aplicación del modelo tradicional de división y especialización del trabajo.

Basado en el principio de que a medida que los funcionarios y empleados están especializados en una tarea, el tiempo que utilizarán para desempeñarla será cada vez menor, logrando con esto una mayor productividad y eficiencia.

Así, tenemos unidades especializadas en:

- °Diseñar los productos financieros.
- °Diseñar los productos no financieros.
- °Promover y vender productos financieros.
- °Promover y vender productos no financieros.
- °Autorizar estrategia de productos (financieros y no financieros), etc.

Además tenemos las unidades especializadas en materia de contabilidad, recursos materiales, humanos y otras.

Este esquema de operación genera la fragmentación de actividades propiciando en cambio que se constituyan centros de poder por función y en este sentido cada quien se ocupa de en que su territorio no pase nada, asegurando así su sobrevivencia. El esquema autoritario de administración

en el que está penado acudir a un jefe superior sin haber pasado por el jefe inmediato, es característica común.

El efecto de lo anterior es que el control y la supervisión se vuelven indispensables aún y cuando no agregan ningún valor al servicio o producto y adicionalmente, demandan una gran cantidad de recursos, ya que se vuelven el "pegamento" que une artificialmente los pedazos fragmentados por el "Sistema de Administración de Negocios del Bancomext". El gran ausente para todas estas unidades especializadas, es el cliente-ciudadano.

Con esta división, en la mayoría de los casos, se tienen estructuras rígidas y esto se refleja en conflictos entre áreas (y dentro de ellas) y sobre todo en la imposibilidad que tenemos actualmente de responder rápidamente a los cambios que demanda el país y nuestros productos. Resultan muy onerosos en tiempo y costo los proyectos en los que deben de participar más de dos unidades, entre otras cosas por los centros de poder, toma de decisiones centralizadas, los flujos de trabajo burocratizados, etc.

Nuestra formación cultural reafirma la creencia de que la experiencia es más "educativa" que otros medios de aprendizaje. Esto nos crea mayor dependencia de las personas y nos impide renovar métodos de trabajo. Cuando regresamos de un curso de capacitación sobre las mejores prácticas, generalmente resulta imposible su aplicación al trabajo cotidiano.

Tradicionalmente nuestro aprendizaje organizacional proviene de la experiencia: "Llevo 20 años haciendo esto, por algo tengo esta jerarquía", o bien, "Hay que ser prácticos: si hacemos tal proyecto en un plazo mayor de 1 año, se muere el Banco". "¡Vamos a lo urgente!", "No hay que perder el tiempo en planear, hay que trabajar"

Al no ser el cliente-ciudadano el jefe, Bancomext ofrece productos y servicios que son resultado de la experiencia de los jefes y no de la experiencia con los clientes-ciudadanos. Bancomext vende lo que produce y el cliente-ciudadano no compra lo que necesita.

Las tareas cotidianas consumen los recursos vitales y no dan oportunidad para centrarse en objetivos estratégicos, es decir, que las propuestas siguen enfocadas a resolver "tareas", a causar "buenas impresiones", a quedar bien con los jefes" y no a resolver problemas viendo sus causas estratégicas. Nos encontramos nuevamente atendiendo la tarea, lo urgente y no lo importante.

Aún cuando reconocemos que un área de oportunidad requiere de una estrategia a corto, mediano y largo plazo, le imponemos paliativos que sólo atacan un aspecto del sistema en su conjunto, perdiendo la perspectiva sistémica o integral y sobre todo el largo plazo. El enfoque citado anteriormente es lo que refuerza este tipo de soluciones: sólo atender lo urgente. Además, esta carencia de visión sistémica se agrava al carecer del

trabajo de equipo y el liderazgo que necesita la integración de los procesos y el establecimiento de las cadenas de valor.

Las propuestas de automatización están orientadas a pequeños tramos, ignorando el sistema en su conjunto, por lo que se reduce el impacto que pudiera tener la introducción de una herramienta en el quehacer diario y las oportunidades que de ello pudieran surgir. La tecnología es por sí misma una impulsora del cambio en la administración de los negocios, sin embargo, la subutilización de la tecnología tiende a agravar los problemas antes que resolverlos, pues su propia naturaleza demanda una visión amplia y de alto impacto.

Es común ver un proyecto de automatización en que los viejos paradigmas se trasladan a un nuevo sistema automatizado, perdiendo la oportunidad de imprimir eficiencia y modernización en el trabajo.

Finalmente, la muy escasa movilidad del personal en la Institución, dada la aspiración de "permanencia a cualquier costo" genera que la innovación y el ingenio sean castigados por "el que precede o el que sigue en el proceso"; se genera así una cultura implícita de no-movilidad e innovación, "entre menos no movamos, menos nos notamos". Esta característica debilita sensiblemente la posibilidad del cambio.

### **3.2 Evaluación de la Política Pública propuesta para la mejora del proceso crediticio**

Las políticas públicas constituyen productos del proceso de toma de decisiones por parte del Estado frente a una determinada problemática, por lo que, las acciones u omisiones del Estado provocan consecuencias en la sociedad, las cuales pueden contribuir a resolver o disminuir el problema que dio origen a una política pública específica.

Por lo que es necesario llevar a cabo la etapa de evaluación a fin de asegurar que se obtengan los resultados deseados. "La evaluación es la etapa de la policy que consiste en contrastar los objetivos y metas de la misma, con los resultados realmente obtenidos en la implementación de la misma; sirve de base al control, a fin de que se tomen las medidas correctivas pertinentes en su caso, o se proceda a la reformulación y rediseño de dicha policy. La evaluación como etapa no debe ser visualizada en un proceso lineal, donde antes va la formulación, diseño e implementación, ya que por su temporalidad puede ser ex-ante, durante y ex-post. Ello implica el evaluar desde el diseño, formulación, implementación, y aún la propia terminación de la Política Pública.

Lo anterior, en virtud de que "el proceso está abierto a toda clase de efectos de retroacción. Por otra parte, la fase no sigue necesariamente a la precedente. Las fases pueden superponerse, retroceder en su secuencia cronológica o, también ciertas actividades funcionales, pueden no aparecer nunca a lo largo del proceso" <sup>40</sup>

Asimismo, puede distinguirse por su carácter, la evaluación en forma cuantitativa y cualitativa, es decir, la calidad de la policy y la cantidad, en términos de magnitudes y variables. Cabe mencionar que las dos son imprescindibles, ya que en nuestro caso, la calidad en el otorgamiento de créditos no es menos importante que la cantidad y monto de los mismos.

Por sus dimensiones, la evaluación admite una perspectiva administrativa, otra técnica, otra económica, política y social, cobrando mayor o menor importancia según el tipo de política a abordar.

En el caso que nos ocupa, la dimensión técnico-administrativa es esencial, a fin de agilizar y racionalizar el proceso crediticio.

En esta etapa es fundamental la participación del actor social, es decir del cliente-ciudadano a quienes van dirigidos los productos y servicios que

---

<sup>40</sup> Thoening y Meny Las Políticas Públicas ed. Ariel, p.105

ofrece Bancomext. Para este efecto, se requiere de la aplicación de encuestas, cuestionario y entrevistas a los clientes-ciudadanos, cuyos resultados permitan obtener información en cuanto a la satisfacción de sus requerimientos o la detección de nuevas necesidades, lo anterior permitirá a Bancomext contar con elementos para evaluar los productos y servicios que les otorga, así como para diseñar y generar nuevos productos.

### **3.3 *Propuesta de mejora y contribución del enfoque de Políticas Públicas a la problemática detectada***

Como ya se señaló en el Capítulo II, se llevaron a cabo una serie de talleres en donde se detectaron los principales problemas que dificultan el eficiente y eficaz desarrollo del proceso crediticio de la institución. Del análisis detallado de los problemas detectados, por parte del equipo de trabajo (del cual formo parte activa), se obtuvieron las áreas de oportunidad y éstas se tradujeron a beneficios esperados.

Esta información podrá observarse a detalle en los anexos por cada uno de los subprocesos que conforman el proceso de crédito, de la siguiente forma:

- Subproceso de Promoción de Crédito (Anexo 1)
- Subproceso de Otorgamiento (Anexo 2)
- Subproceso de Operación (Anexo 3)
- Subproceso de Recuperación (Anexo 4)

Subproceso de Supervisión (Anexo 5)

Subproceso de Calificación (Anexo 6)

Al abordarse la problemática crediticia desde una perspectiva de política pública, es posible mejorar la actividad del crédito del Bancomext en virtud de las siguientes consideraciones que significan contribuciones de esta nueva tecnología de gobierno:

- Se logra mayor apoyo por parte de los acreditados al participar todos los actores (institucionales internos y externos, y clientes-ciudadanos), en las diversas etapas de la política pública: diseño, formulación, implementación y evaluación. Lo anterior se logrará gradualmente, conforme se aplique este enfoque, conjuntamente con los de mejora continua y calidad y excelencia en el servicio público, los cuales consideran la voz del cliente ciudadano en las diversas etapas del proceso Administrativo, es decir, un gobierno orientado a la comunidad, y en corresponsabilidad con ella en el ejercicio de gobierno y en la resolución de problemas públicos.
- Se optimiza el proceso de crédito, al considerar las diversas relaciones intergubernamentales necesarias para una mejor coordinación y cooperación entre las diversas entidades y actores intervinientes. Ello se logra al precisar quiénes, cuando, dónde, con qué recursos, cómo y para qué intervienen en el proceso, aumentando la velocidad de respuesta y favoreciendo la comunicación entre los actores, y por tanto,

la efectividad del proceso de crédito y su resultado final, es decir, la asignación del mismo.

- Las Políticas públicas al considerar dentro de su metodología la definición de diversas opciones, se tiene la oportunidad de seleccionar la alternativa más racional, optimizando la asignación crediticia debido al diseño de una política que minimiza los costos y maximiza los beneficios. Lo anterior, como resultado de un proceso incluyente y participativo del personal en la toma de decisiones colectivas, cada vez más democrático y racional, al incluir una constelación de opciones de política, y una selección de aquella que resulta óptima a los fines perseguidos por la gerencia.
- Por lo anterior, se optimiza la toma de decisiones para la resolución de los problemas públicos, como es el caso de la presente investigación, al incorporarse gradualmente, en los diversos procesos del crédito, los enfoques de innovación y calidad propuestos por la actual Administración Federal.
- El enfoque de mejora de procesos esta intimamente relacionada con el de las políticas públicas, ya que ambas están encaminadas a la búsqueda de la solución óptima con la participación y el talento competitivo del personal de Bancomext en su relación con los clientes-ciudadanos.
- La mejora continua de los procesos contribuye de forma significativa al éxito en la implementación de la política pública, al agilizar, simplificar y

racionalizar los mismos, generando economía de recursos al evitar duplicidades y al coadyuvar a que éstos se realicen en el menor tiempo posible, lográndose una mayor eficiencia en su operación. La idea subyacente es hacerlo más rápido, más barato y mejor, simplificando pasos y maximizando la eficacia de la gestión.

### **3.4 Indicadores para la evaluación**

A fin de asegurar el éxito de las acciones de mejora planteadas para el proceso de crédito de Bancomext, es necesario establecer una serie de indicadores o parámetros que midan el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos del proyecto, de la gestión y de los servicios, a través de los cuales cumple su misión la institución.

Dichos indicadores deben ser **confiables**: es decir, que arrojen la misma conclusión sin importar quién conduce la evaluación, en qué periodo o bajo qué condiciones; **representativos**: que describan las características que se desea medir; **sencillos/disponibles**: que se lleve un esfuerzo razonable para su cálculo y obtención de información necesaria; y **replicables**: que sean aplicables en proyectos y entornos diferentes, de manera que sea posible realizar análisis comparativos.

Los indicadores definidos nos permitirán:

- Establecer un sistema para monitorear y evaluar avances, resultados y alcance de una acción.
- Generar información necesaria para la retroalimentación y toma de decisiones para el proceso de trabajo.
- Sustentación de acciones de mejora.
- Ubicar los niveles específicos de eficiencia, eficacia y calidad de las acciones de gobierno.

Y finalmente,

- Son el insumo fundamental para la evaluación integral del proceso de modernización administrativa de Bancomext y del Estado mexicano en su conjunto.

Los indicadores establecidos en las acciones de mejora expresan en forma cuantitativa el logro de los objetivos, en las dimensiones de impacto, cobertura, eficiencia, calidad y satisfacción, lo que nos permitirá evaluar:

- El impacto en la ciudadanía (clientes-ciudadanos externos) a quienes están dirigidos los servicios de Bancomext.
- La cobertura, en cuanto a la atención de la población objetivo.
- La eficiencia en el aprovechamiento de los recursos.
- La calidad o condiciones en que el usuario recibe el producto o servicio.

- La satisfacción de las expectativas del cliente-ciudadano.

Hay que recordar que los indicadores se necesitan medir con precisión de manera sistemática, oportuna, permanente y al menor costo posible. Se deberá establecer un proceso de validación continua en el que se perfeccione la definición de los indicadores a través de la experiencia.

A manera de ejemplo, se presenta el siguiente indicador:

### **Indicador de Desempeño**

Es el valor numérico que expresa el grado de cumplimiento del estándar en un periodo determinado y proporciona información sobre la efectividad de la organización.

Cuya fórmula es la siguiente:

Indicador de desempeño:  $(\text{Total de veces que se cumplió con el estándar del servicio en un periodo determinado}) \times 100$

---

Total de veces que se prestó este servicio en el mismo periodo.

### 3.5 Escenarios

La planeación prospectiva es concebida como un proceso racional de pensamiento capaz de proyectar cambios cualitativos en la realidad, acordes con el ideal organizacional. Es un proceso continuo que permite decisiones anticipadas, con miras a perfeccionar la funcionalidad de la institución.<sup>41</sup>

La planeación estratégica, que recupera la metodología prospectiva, supone construir un futuro altamente deseable para las organizaciones, tanto públicas, como sociales y privadas. Implica ir del futuro al presente, a diferencia de la planeación proyectiva, en que precisamente se proyecta el futuro a partir del pasado y del presente. Así, el futuro es una construcción racional, consensada y deseable, manipulable en ese sentido por la voluntad humana.

La importancia de la planeación estratégica radica en su anticipación del futuro, el cual es moldeable por la organización. Consiste en un proceso continuo, flexible e integral que genera una capacidad de dirección, de rumbo, en los miembros de la organización. Esta capacidad da a los tomadores de decisiones la posibilidad de definir la evolución que debe seguir su organización para aprovechar, en función de la situación interna, las oportunidades actuales y futuras que ofrece el entorno.<sup>42</sup>

---

41 Cfr. Wladimir Sachs: *Diseño de un Futuro para el futuro*. Fundación Barros Sierra, México, 1978

42 Así lo proclama la Secretaría de Hacienda y Crédito Público actualmente, bajo los principios de planeación estratégica y reforma al sistema presupuestario; cfr. *Reforma al Sistema Presupuestario*, material de apoyo, año 2000, Torno I, pp. 56 y 55.

Los futuros factibles son construcciones lógicas resultado de un proceso racional, probabilísticamente posibles, inferidas a partir de datos de la realidad actual y de las tendencias del pasado. Para su formulación se parte del supuesto de que el comportamiento de las variables del sistema será aproximadamente el mismo y que su estructura se mantendrá invariable.

A diferencia de los futuros factibles, que recurren al método retrospectivo, el futuro deseado utiliza el método prospectivo, ya que va del futuro al presente, según quedó señalado. Sirve como modelo al que se aspira a alcanzar y al mismo tiempo se constituye en factor renovador de las condiciones o medios existentes para actuar en la realidad.<sup>43</sup>

Con respecto al horizonte temporal de largo plazo que define la planeación estratégica, la construcción de una visión de futuro supone imaginar, con el mayor realismo posible, al menos tres escenarios que perfilen, diseñen o dibujen, con diferentes grados de probabilidad, cuál será la situación que prevalecerá en ese punto de llegada o de arribo, con respecto al cual se formulará la misión, visión, objetivos estratégicos y líneas de acción de la institución. Estos tres escenarios son: optimista, realista y pesimista. A continuación se establece una breve conceptualización de los mismos, para posteriormente aplicarlos a nuestra realidad objeto de estudio:

---

43 Cfr. Huáscar Taborga Torrijos: *Etapas del Proceso de Prospectiva Universitaria* UNAM, Cuadernos de Planeación Universitaria No. 2, 1980.

### **3.5.1 Optimista**

Se puede esperar que la actividad de la dirección estratégica de la organización, apoyada en la planeación estratégica, logra convertir las debilidades actuales y las potenciales que subyacen latentes en el espectro de causas que se combinan para definir la debilidad general de la misma y sus políticas públicas en el ámbito gubernamental. Asimismo, se espera que las actuales amenazas o riesgos sean traducidos en oportunidades de mejora de los servicios y procesos existentes.

El escenario optimista considera los criterios de optimización de las funciones, recursos y procesos de la organización, obteniéndose un óptimo de eficiencia como relación de medios a fines, mediante criterios tales como costo/efectividad y costo/beneficio social.

Asimismo, considera un óptimo de eficacia: solución de problemas y conflictos, al satisfacer las demandas ciudadanas con la debida oportunidad, magnitud y excelencia. Haber cumplido y realizado correctamente los objetivos, metas de resultado y líneas de acción. Ello implica el hecho de que el diseño y concertación de las políticas públicas logre el consenso social a través de la comunicación y negociación social y política.

Así, este escenario considera que los factores de riesgo e incertidumbre se sortearán adecuadamente y que la gestión pública se realizará de acuerdo

con las condiciones requeridas para el éxito de la planeación estratégica de las políticas públicas.

El escenario optimista sirve de incentivo permanente en los procesos laborales cotidianos de la institución, ya que significa el “escenario más altamente deseable” por la misma, es decir, su Visión a largo plazo.

Se propone una política pública mediante la cual se genere un modelo de organización orientado a procesos que mediante una administración por calidad y privilegiando el capital intelectual, integre los factores fundamentales de desempeño de cualquier empresa. Estos factores corresponden a: clientes-ciudadanos y mercado; la planeación estratégica y operativa; el diseño, desarrollo y mejora de productos; el diseño, desarrollo, mejora y administración de procesos; cadenas de mutuo beneficio con proveedores, liderazgo mediante el ejemplo; sistemas de trabajo; evaluación y reconocimiento al personal; habilidades y actitudes; bienestar del personal; sistemas de información; la tecnología; la estructura; la métrica y la cultura; integrados todos por los procesos. La reorientación a procesos y al capital intelectual ofrece a Bancomext un modelo de organización y operación diseñado para dar máxima respuesta a los clientes-ciudadanos y al propio Banco (personal y Consejo Directivo).

El modelo consideraría el análisis de los procedimientos y de la estructura organizacional, con base a procesos. El objetivo de este enfoque por

procesos, sería buscar que dichas estructuras corten y crucen al Banco, de tal manera que permita que las diferentes áreas que participan en una misma línea de negocio, pudieran interactuar de manera eficiente. Esto propiciará que los procedimientos se simplifiquen y que las estructuras se aplanen y con ello obtener una mayor coordinación entre las actividades, para así establecer una administración por procesos.

Asimismo, este modelo requiere que cada responsable de las líneas de negocio se responsabilice de planear estratégica y operativamente asistido por los responsables de los procesos de soporte, utilizando las mejores prácticas de negocios que existan en el mercado.

Para que el modelo sugerido pueda ser implantado, deben cambiar sincronizadamente, los paradigmas que sustentan las prácticas actuales de nuestra administración tradicional en cuanto a: estrategia, liderazgo, calidad, comunicación, trabajo en equipo, planes de formación y desarrollo, medidas de desempeño, esquemas de evaluación, estímulos y recompensas, administración de recursos humanos y la planeación de la tecnología.

La habilidad gerencial, el liderazgo y la comunicación organizacional son elementos indispensables para facilitar que en toda la organización se cumpla el propósito de crear productos efectivos que realmente satisfagan y den valor agregado al cliente-ciudadano.

La nueva tarea de directivos y gerentes será la de trabajar sobre los procesos en los que participan, para mejorarlos en forma continua con la participación de su personal.

A fin de implantar este nuevo modelo de organización bajo el enfoque tanto de políticas públicas, como, de calidad como son visión de procesos, orientación al cliente-ciudadano, planeación, liderazgo, cadenas de valor, medición, tecnología, etc., se presenta una estrategia que considera el establecimiento de este modelo en 4 fases:

- I. Preparación y Planeación
- II. Implantación Inicial
- III. Despliegue
- IV. Optimización y revisión

Cabe mencionar que la implantación, se plantea como un proceso que se debe llevar a cabo de manera coordinada dentro de la Planeación estratégica y operativa, así como en la ejecución de programas y proyectos derivados de éstas, todos ellos atendiendo los fundamentos y requerimientos del Plan para la Administración por Calidad.

### 3.5.2 *Pesimista*

Este escenario se define por omisión, es decir, cuando las variables consideradas en el positivo fallan, y cuando no se logra éxito en la conducción política y administrativa de los elementos prioritarios del escenario realista; o bien, cuando el diseño de las políticas públicas relacionadas, tanto en la fase de implementación, como en el control y la evaluación no resultan las adecuadas.

En suma, este escenario aparece cuando no se logra el cumplimiento de la misión, visión, objetivos estratégicos, metas ni líneas de acción, por un bajo logro de eficacia, eficiencia, productividad, calidad e impacto, fallando desde luego, los esfuerzos de mejora continua, planeación estratégica y calidad total en el servicio.

El escenario negativo o pesimista debe considerar tanto las causas internas como externas, las potenciales y reales, que puedan incidir en la configuración del mismo.

De este escenario se podría deducir que, de no llevar a cabo algunas de las acciones propuestas, Bancomext correría el grave riesgo de ser fusionado, transformado o incluso, en caso drástico, llegar a su desaparición.

### 3.5.3 *Realista*

Es el más probable de ocurrencia, de no intervenir el factor y la voluntad humana. Se define entonces desde una perspectiva más realista que aquella en función de la cual se formula el escenario optimista.

Ello requiere combinar con imaginación y creatividad, la doble influencia y participación relativa de los factores positivos y negativos que tienen más probabilidad de presentarse en el desarrollo de la actividad institucional encaminada al logro de los objetivos de las políticas públicas consideradas en un plan global de desarrollo económico y social. El realismo con que se visualice este escenario, indica cuáles son las variables prioritarias por su valor estratégico.

El éxito de la mejora del proceso de crédito en nuestra Institución bajo el enfoque de políticas públicas, sólo puede estar basado en la aceptación de todos, de que podemos mejorar permanentemente. No se trata de hacer bien lo que tradicionalmente hemos hecho mal o aceptablemente bien, sino en la aceptación de que todo, absolutamente todo, es susceptible de mejorarse.

El solo hecho de estar dispuestos al cambio y reconocerlo como deseable permitirá que el esfuerzo hacia la mejora se convierta en un evento cotidiano.

A nivel Institucional este sería sin duda el resultado más importante de los últimos años en materia de mejora de procesos, por su grado de avance en el trabajo en equipos de proceso, la comprensión del mismo, la metodología utilizada y los resultados alcanzados. Para este resultado, el liderazgo asumido por un miembro de la Alta Dirección sería el factor clave de definición y participación que llevarán al proceso de crédito a ser la línea de negocio con mayor grado de avance en la Institución hacia un programa de mejora continua bajo el enfoque de las Políticas Públicas.

## Conclusiones

Las Políticas Públicas son una herramienta del Gobierno que permitirá, no sólo analizar los problemas de la Administración Pública, sino también construir propuestas que los solucionen de la mejor manera. En donde las relaciones entre los actores que intervienen son de vital importancia a fin de lograr la solución del problema, a través de las negociaciones entre ellos.

De no utilizarse el enfoque de las Políticas Públicas, los resultados de la mejora del Proceso de Crédito de Bancomext, no serían los deseados al faltar algunos de los elementos o etapas que integran el policy análisis.

A lo largo del desarrollo del presente trabajo se trataron en forma concreta y particular las cuatro fases del proceso de análisis de Políticas Públicas: análisis y definición de problema; diseño y formulación, implementación y evaluación de las políticas públicas. Bajo el argumento de que cada una de las fases del análisis está íntimamente ligada, se considera que se cuenta con el escenario ideal para tratar de dar solución al problema del proceso de crédito de Bancomext que afecta a sus clientes-ciudadanos de diversas formas, como fue observado con anterioridad.

Bajo la premisa de que el Analista Político o el Administrador Público asignado al análisis del problema deberá llevar a cabo el análisis y diseño de

las mismas haciendo uso de las herramientas con que cuentan las Políticas Públicas para tal tarea, es menester del analista de policy proveerse de información suficiente, que le permita evitar errores y cuyo trabajo en el diseño y puesta en práctica de la política pública se traduzca en beneficios para la sociedad.

En el caso que nos ocupa, dichos beneficios se refieren a que, al darse una mejora en el proceso crediticio de la Institución, mediante su agilización y simplificación se fomentan las exportaciones nacionales, coadyuvando así al modelo de crecimiento económico propuesto en el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 de la actual Administración del Presidente Vicente Fox.

La Visión de México al año 2025, señala en una de sus partes que será una "nación dinámica, con liderazgo en el entorno mundial, con un crecimiento estable y competitivo; y con un desarrollo incluyente y en equilibrio con el medio ambiente" (Plan Nacional de Desarrollo 2000-2006). En este sentido, Bancomext juega un rol estratégico de mercado y posicionamiento en el entorno, a fin de que el país ejerza dicho liderazgo en el futuro.

Considerando que ayer, lo importante fue llegar y permanecer en la vanguardia y que hoy, no sólo es sostenerse, sino mejorar de manera constante y absolutamente todo lo que se está generando, la innovación, la adopción y desarrollo de las mejores prácticas, no es una opción sino exigencia absoluta del cliente-ciudadano a quien Bancomext se debe.

Se tiene la certeza de que la adopción ordenada de nuevos esquemas en la administración del trabajo es una opción ineludible en la contribución de Bancomext al cambio que requiere nuestro país. En este sentido, la intención de este documento fue la definición de una política pública que permita a Bancomext agilizar, simplificar y efficientar su proceso de crédito, mejorar sus productos y servicios, así como brindar una adecuada atención a los clientes-ciudadanos.

Garantizar la calidad en los productos y servicios que ofrece Bancomext para confirmar la permanencia de clientes-ciudadanos externos, así como profundizar el beneficio social de su actividad debe ser tarea de todos los actores que participan en el diseño de las Políticas Públicas.

Las condiciones actuales de competencia, han dejado al descubierto debilidades de la Institución en materia de planeación estrategia, estándares de servicio, administración de procesos, administración del conocimiento, cultura de servicio, y desarrollo de habilidades y destrezas, haciendo urgente la necesidad de transformación.

Factores externos, como el fenómeno de la globalización, empujan a la Institución a la búsqueda de la modernización, eficiencia y flexibilidad indispensables para responder a la diversidad de retos que impone el mercado.

Paradójicamente, ante esta perspectiva, la reacción interna de Bancomext, ha sido la interiorización del conocimiento, de la información y de la comunicación, prevaleciendo la "lucha" de fuerzas entre las distintas áreas de negocio, con la finalidad de garantizar su sobrevivencia Institucional. Del reconocimiento de estos rasgos de la cultura organizacional y de su origen depende en gran medida el manejo correcto de un programa de mejora o calidad total en la Institución, enmarcado en la aplicación del Policy Análisis.

El reconocimiento de las tendencias nacionales y mundiales que definen tanto el perfil de desempeño y necesidades de nuestros clientes-ciudadanos como la competencia que enfrenta la institución, significa la aceptación de que el entorno define en gran medida la dirección, rapidez, profundidad y oportunidad de los cambios a instrumentar en su actuación.

Las tendencias de la globalización empujan a las organizaciones a modificar su visión del negocio con patrones de pensamiento renovados:

- Libre competencia a través de tecnologías Internet, Extranet y las ventajas de la globalización.
- El proceso de entrega de los productos y servicios, es factor crítico.
- La creación de valor es el proceso clave
- La concentración de habilidades y conocimientos en torno al negocio: amplio conocimiento del mercado, de las necesidades de los clientes-

ciudadanos, de las perspectivas y tendencias que permitan prospectar la estrategia del negocio.

El ambiente competitivo actual, exige que las organizaciones se adapten al cambio con estrategias exitosas. Las soluciones de éxito del pasado ya no son tales. Las estructuras exitosas del pasado han llegado a la obsolescencia, lo que obliga a realizar cambios para seguir manteniendo la excelencia. No se puede ser competitivo en este nuevo contexto mundial con estructuras y leyes del pasado que fueron diseñadas para operar en otro ambiente de competitividad.

Existen dos fuerzas fundamentales que están cambiando el mundo y los requerimientos de competitividad: la globalización y la revolución tecnológica.

Estas fuerzas están creando enormes rupturas y están llevando a la obsolescencia los modelos exitosos del pasado.

El problema es estar preparados para enfrentar una nueva realidad más difícil y menos confortable que la del pasado, pero también llena de oportunidades si se actúa con inteligencia. Lo peor que se puede hacer, es no ver lo que está ocurriendo alrededor y tratar de ignorarlo.

El contar con un modelo de "Proceso de Crédito eficaz y eficiente" que permita desarrollar los productos y servicios que satisfagan las necesidades

expresadas por los clientes-ciudadanos, en donde se vea el proceso como un todo y no como actividades fraccionadas asignadas a diferentes áreas de la Institución, en donde su participación y responsabilidad termina en donde finalizan sus funciones sin importarle el resto del proceso y mucho menos el producto final. Así mismo, permitirá incrementar el número de créditos otorgados y recuperados, disminuyendo la cartera litigiosa, las recuperaciones especiales y los créditos calificados como irrecuperables.

Únicamente agilizando y simplificando simultáneamente los Subprocesos de Promoción de Crédito, Otorgamiento, Operación, Recuperación, Supervisión, y Calificación, se alcanzará la mejora del Proceso de Crédito de Bancomext, en virtud de que forman parte de un Sistema Administrativo, por lo que si uno de los subprocesos no logra el objetivo, afectará negativamente la mejora del proceso en su conjunto, por ello es importante supervisar y controlar las diversas etapas y acciones de mejora de cada uno de ellos en la fase de implementación de la Política.

La mejora continua del Proceso de Crédito se garantiza con la adecuada y permanente aplicación del enfoque de Política Pública, al significar una perspectiva integral de análisis y una tecnología fundamental en la nueva gestión pública de los Estados Contemporáneos comprometidos cada vez más con la alta calidad, eficiencia, eficacia y economía en la prestación de los servicios públicos, en los que de forma irreversible participa cada vez más la sociedad, tanto nacional como mundial.

Al poner en marcha mayores esfuerzos hacia un cambio de la cultura de mejora continua, de la calidad en los servicios, así como de la medición, evaluación e innovación en la gestión pública en la Institución objeto de la presente investigación, Bancomext, se espera que fructifiquen en cada vez mejores servicios y resultados concretos hacia sus clientes-ciudadanos y, principalmente, a la nación mexicana.

## ***Bibliografía***

Aguilar Villanueva, Luis F., "Problemas Públicos y Agenda de Gobierno", México, 1996, Ed. Porrúa, 1ra Ed. 1993, 2da Ed. 1996, 285 p.p.

Agranoff, Robert. "Relaciones Intergubernamentales", Documentación Administrativa, INAP; España, 1995.

"Análisis de Política Pública y Eficiencia de la Administración" INAP (sin edición), Madrid, 1989, Capítulo II.

Bailleres, H. Enrique, "Apuntes y material de seminario de su autoría", módulo III.

Banco Nacional de Comercio Exterior, "México, Transición Económica y Comercio Exterior", México 1997, 482 p.p.

Cabrero Mendoza, Enrique, "Gestión y Política Pública", México, Ed. Centro de Investigación y Docencia Económica, 2000, 441 p.p.

Cobb y Elder: "Modelos de Entrada a la Agenda de Gobierno", Documentación Administrativa, INAP, España, 1994.

Deil W.Right, "Del Federalismo a las Relaciones Intergubernamentales", ed. FCE y Col. Nal. de C.P.y A.P., 1998.

Dunn William N. "Public Policy Analysis: an Introduction, De. Prentice-Hall, Englewood Cliffs. 1981.

Dyer, Thomas, "Understanding public policy", Prentice Hall, Englewoods Cliff. N. Y. 1982.

Elder, Charles D, en "Problemas públicos y agenda de gobierno ", México, 1996, Ed. Miguel Angel Porrúa, 1ª. Edición p. 1993, 2ª. Edición 1996, 235 p.p.

E.S. Quade, "Analysis for Public Decisions (New York: Elveiser", 1975, p. 117, citado por May, Peter J., en Problemas públicos y agenda de gobierno, México, 1996, 235 p.p.

Fisbach, Oskar G., "Teoría General del Estado", De. General, México, 1968.

Goodnow, Frank, "Política y Administración: Funciones Primarias del Estado", Revista de Administración Pública (RAD), 25 aniversario INAP, México, julio de 190.

Guerrero, Omar, "Políticas Públicas: una Resurrección de la Ciencia de la Policie", mesa redonda sobre el tema "El Analista de Políticas Públicas en Asuntos Públicos", ITAM, 9 de nov. 1988.

Huáscar Taborga Torrijos: Etapas del Proceso de Prospectiva Universitaria. UNAM, Cuadernos de Planeación Universitaria No. 2, 1980.

León, Juan Carlos, "Instituciones, Políticas Públicas y Gobiernos Locales, Ensayos del Diplomado Nacional en Políticas Públicas y Gobierno Local", México, Ed. Fundación Ford, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Televisión Educativa-SEP, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales-UNAM, Instituto de Investigaciones Sociales-UNAM, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C., 2000, 282 p.p.

Lowi, J. Theodore : "Policy Studies Journal", vol. 16, no.4. 1964, p. 689; cit. en Aguilar Villanueva Luis : Las Políticas Públicas ; Vol.1 ; ed. Porrúa Hnos.

Majone Giandomenico, "Evidencia, Argumentación y Persuasión en la Formulación de las Políticas", Ed. Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C. y Fondo de Cultura Económica, México D.F., 1ra edición 1997, 240 p.p.

"Medio Siglo de Financiamiento y Promoción del Comercio Exterior de México, historia del Banco Nacional de Comercio Exterior, 1937-1987, Volumen I", México, Colegio de México, Primera edición, 1987, 496 p.p.

Mc. Duncan, Wilde, James "Policy Analysis for Public Decisions" University of North Carolina at Chapel Hill.

Montes de Oca, Juan "Apuntes y material de seminario de su autoría", módulo I.

Morata, Francese. "Políticas Públicas y relaciones intergubernamentales", 154 p.p. Documentación Administrativa, INAP, España, 1994, Seminario de Políticas Públicas para asuntos de Gobierno. Módulo III. La puesta en Práctica de las Políticas Públicas Alternativas.

Naim Moises "Instituciones: el eslabón perdido en las reformas económicas de América Latina" Folios de este país, tendencias y opiniones. Diciembre 1994.

Pineda, Juan de Dios, "Enfoques de Políticas Públicas y Gobernabilidad", México, Ed. Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, Instituto Tecnológico Autónomo de México, Universidad Anáhuac, México, 1999, 269 p.p.

Pressman, Jeffrey L., Wildavsky Aarón, "Implementación, Cómo Grandes Expectativas Concebidas en Washington se Frustran en Oakland", México, Ed. Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C. y Fondo de Cultura Económica, 1998, 411 p.p.

Reforma al Sistema Presupuestario; material de apoyo; año 2000, Tomo I.

Stuart S. Nagel "Contemporary Public Analysis" The University of Alabama Press, Alabama, 1984. Public Policy: Goals, Means and Methods, St. Martin's Press, New York, 1984.

Subirats, Joan : "Definición del problema, relevancia pública y formación de la agenda de actuación de los poderes públicos", en Análisis de políticas públicas y Eficacia de la Administración Pública. INAP. Madrid, 1989.

Thoenig y Meny: Las Políticas Públicas. ed. Ariel.

Wildawsky, Aron y W. Pressman "Implementación"; Coord.; ed. FCE y Col. Nal. de CP y AP., Mexico, 1999.

Williams, Walter, "Social Policy Research and Analysis: The Experience in Federal Social Agencies" (New York: American Elsevier Publishing Co., 1971, citado por Geoffrey Vickers, "The art of Judgement: A Study of policy Making (1965), "Una Matriz para el Análisis de Policy".

Wladimir Sachs: Diseño de un Futuro para el futuro. Fundación Barros Sierra, México, 1978.

Yves Meny: " Las Políticas Públicas ", ed. Ariel.

### ***Hemerografía***

Díaz Vázquez, Martín de Jesús, "El análisis de las políticas públicas y el mejoramiento de la gestión Pública", Revista Encuentro, Año 3, No. 5, (Organo de Comunicación de la Asociación de Egresados de Ciencias Políticas y Administración Pública, México 1996)

Ewey, Jhon, "How we think" citado por Geoffrey Vickers en "The Art of Judgement: A Study of Policy Making", 1965. Material de apoyo del Módulo II.

Hoogerwerf, Andries, "Políticas y tiempo: consecuencias de las perspectivas temporales para el contenido, procesos y efectos de las políticas públicas", Revista Internacional de Ciencias Administrativas, volumen 57, número 4, diciembre 1990.

Önis Ziya, "Los límites del neoliberalismo, hacia una reformulación de la teoría del desarrollo", Revista: Este País, diciembre de 1995.

## **Documentos oficiales**

"Informe de resultados del estudio cualitativo sobre necesidades de empresas exportadoras, evaluación de créditos de Bancomext y el programa México exporta fase II" elaborado por el Despacho Gallup México, 1999.

Circulares emitidas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores

- Disposiciones de Carácter Prudencial en Materia de Crédito.
- Provisiones preventivas adicionales a las derivadas de su proceso de Calificación.
- Reglas para la Calificación de la Cartera de Créditos de las Sociedades Nacionales de Crédito, Instituciones de Banca de Desarrollo, a que se refiere el Artículo 76 de la Ley de Instituciones de Crédito.
- Expedientes de Crédito.

Programa de Modernización Administrativa emitida por el Gobierno Federal.

## **Internet**

Ing. Ismael Véliz Vilca, Enfoque Sistémico del Trabajo,  
<http://www.unsa.edu.pe/afisicas/industrial/ve.htm>

# **A n e x o s**

## SUBPROCESO No. 1: PROMOCION

## Tema A): Planeación Estratégica

| PROBLEMA   | ÁREAS DE OPORTUNIDAD  | BENEFICIOS ESPERADOS  |
|--|---|---|
| <p>No se cuenta con esquemas de promoción adecuados que permitan incrementar y mejorar el número de acreditadas.</p> <p>No existen criterios específicos por tipo y tamaño de empresas</p> <p>Esquema de Promoción reactiva y desarticulado dirigida a atender las necesidades de cualquier empresa que requiera apoyo de Bancomext lo que genera cargas de trabajo poco rentables</p> | <p>Definición de un Plan Estratégico de Colocación de Crédito en Primer y Segundo Piso, incluyendo esquemas de garantías.</p> <p>Definir el tipo de empresas a apoyar y en función de ello diseñar los esquemas al amparo de los cuales se atenderán durante todo el proceso crediticio (promoción, análisis, jurídico, supervisión y operación).</p> | <p>Tener una adecuada y oportuna selección de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mezcla satisfactoria de cartera de corto y largo plazo</li> <li>• Sectores industriales a atender</li> <li>• Identificación del Mercado objetivo</li> <li>• Determinación de esquemas de apoyo financiero por tipo y tamaño de empresas.</li> <li>• Determinación de los montos de colocación mínimos</li> <li>• Esquemas de análisis y operación diferenciados por tipo de empresa</li> <li>• Redefinir los criterios de atención a los Intermediarios Financieros Bancarios y No Bancarios.</li> </ul> <p>Mejorar la atención a los clientes-ciudadanos, minimizando los costos de atención, con miras a incrementar la rentabilidad de la Institución.</p> |
| <p>No existe una estrategia para apoyar de manera coordinada a las empresas exportadoras en la parte de asesoría y en la parte de crédito.</p> <p>Por otra parte no se realiza una promoción articulada de la gama de productos y servicios financieros de apoyo al comercio exterior con que cuenta la Institución.</p>   | <p>Definir la Estrategia de Promoción a seguir para que el esfuerzo del servicio de asesoría se vea cristalizado en un incremento en la colocación de crédito.</p> <p>Asimismo que incluya la promoción integral de todos los servicios financieros que tiene el banco desarrollados.</p>   | <p>Articular los esfuerzos que realizan diversas áreas de la Institución, que se vean reflejados en una alta rentabilidad, así como la utilización más eficiente de la infraestructura con que se cuenta para otros negocios, logrando mayores ingresos para la institución e incrementando los servicios que pudiese ofrecerse al cliente-ciudadano.</p>   |

Fuente: Talleres de trabajo a fin de detectar los principales problemas que dificultan el desarrollo del proceso crediticio de la institución, así como para encontrar y proponer soluciones viables a los mismos.

|   |  |   |
|---|--|---|
| <p>La publicidad proyecta un nivel de servicios que actualmente el banco no tiene la capacidad de atender</p> <p>Las campañas publicitarias de Bancomext no están específicamente dirigidas a la colocación de crédito, sino a promover en general los servicios de la Institución. Como consecuencia, aún hay empresas que no perciben claramente que el Banco puede otorgar créditos para la actividad exportadora y de manera concreta, en primer piso</p> | <p>Desarrollo de un programa de divulgación soportado en medios de publicidad masivos más específicos al crédito</p> | <p>Apoyar proactivamente el esfuerzo de prospección de crédito en primer piso</p> |
|---|--|---|

**Tema B): Proceso, Políticas y Procedimientos**

| <b>PROBLEMA</b>  | <b>AREAS DE OPORTUNIDAD</b>   | <b>BENEFICIOS ESPERADOS</b>  |
|--|---|--|
| <p>En general, el tiempo de respuesta a los clientes-ciudadanos potenciales (y en ocasiones también a los clientes-ciudadanos actuales) es excesivo, desde que se contacta a la empresa hasta que se da una resolución</p> <p>El promotor dedica demasiado tiempo a las actividades administrativas para el registro, administración, información y control de la cartera, en detrimento del tiempo disponible para la búsqueda, atención y revisión de nuevos casos de crédito.</p> | <p>Determinación de lineamientos de promoción acordes al Plan Estratégico de Crédito que se elabore en la institución, que discrimine los diversos esquemas de apoyo en función del tamaño y tipo de empresa</p> <p>Revisión del alcance de las funciones de las áreas de promoción en relación con las estrategias de colocación que se determine en la institución y con la Administración y Control de la Cartera</p> <p>Determinar el tamaño de cartera adecuada que debe administrar cada promotor</p> | <p>Mejorar la oportunidad de respuesta a los clientes-ciudadanos.</p> <p>Minimizar la incertidumbre de los participantes del proceso de crédito</p> <p>Mejor selección de riesgo</p> <p>Incrementar la autoestima de los participantes en el proceso crediticio</p> <p>Mejorar la calidad de la cartera</p>  |
| <p>No se cuenta con un proceso permanente de administración de la cartera</p>  | <p>Se propone establecer claramente los criterios y responsabilidades de las áreas involucradas en las funciones de seguimiento de cada una de las acreditadas y desarrollar los lineamientos para la administración de la cartera.</p> <p>Establecer en el capítulo correspondiente del manual de crédito lo antes señalado.</p>   | <p>Se podrán delimitar actividades, y tener un control adecuado sobre cada uno de los créditos otorgados permitiendo una oportuna toma de decisiones.</p> <p>Las áreas de promoción tendrán claridad respecto a los criterios para efectuar la administración de cartera</p> <p>Las unidades de supervisión homologarán su marco de actividades, evitando las lagunas existentes en la actualidad.</p> |

Fuente: Talleres de trabajo a fin de detectar los principales problemas que dificultan el desarrollo del proceso crediticio de la institución, así como para encontrar y proponer soluciones viables a los mismos.

|  |   |  |
|--|---|--|
| Falta de involucramiento de las áreas de Promoción, para conocer los niveles de riesgo asignados a las acreditadas, así como en la retroalimentación de los resultados de Calificación de Cartera. | Sensibilización de las áreas de Promoción de los Centros Bancomext de la importancia de los resultados de la calificación de cartera.   | Las áreas de Promoción conocerán la evolución del riesgo de sus acreditadas.                   |
| Exceso de requisitos para la formalización de los créditos (previos a la contratación y al ejercicio)  | Asimismo dar una mejor asesoría por parte del Promotor para anticiparse a los requerimientos de documentación y/o información requeridos para la formalización de los créditos. | Reducir los tiempos de formalización de los créditos y facilitar el ejercicio de los recursos. |

### Tema C): Recursos Humanos

| <b>PROBLEMA</b>   | <b>AREAS DE OPORTUNIDAD</b>   | <b>BENEFICIOS ESPERADOS</b>  |
|---|---|--|
| Se han llevado a cabo diversos cursos de capacitación a los promotores de crédito de manera aislada, sin considerar el perfil del promotor y la naturaleza del crédito  | Programa de capacitación de promotores de crédito con el perfil adecuado y diseñando cursos debidamente orientados y más específicos a las necesidades del promotor.    | Mayor involucramiento con los objetivos institucionales.   |
| Se ha querido formar promotores con base en un personal que no tiene el perfil.   | Implantación de talleres que desarrollen y perfeccionen habilidades concretas de un ejecutivo bancario.   | Mejor selección de prospectos.   |
| Los promotores no tienen experiencia previa en áreas de análisis de crédito.  |   | Mayor oportunidad en la respuesta a los acreditados.   |
| El área de Promoción no detecta con precisión las necesidades de financiamiento ni las características de forma de operar del cliente-ciudadano, por lo tanto no detecta la duración de su ciclo productivo y financiero, ni la ciclicidad de su operación. | Capacitación a los promotores encaminada a lograr que se interioricen – profundicen, en las necesidades del cliente-ciudadano para plantear adecuadamente su solicitud. | Eficiencia en la administración de la cartera.   |
|   |   | Menor tiempo en el área de Análisis.   |
|   |   | Establecer con mayor precisión los flujos de efectivo, el plazo de amortización y el apoyo financiero más apropiado. |
|   |   | Definición adecuada de la mecánica de operación.   |
|   |   | Mayor control en la administración de la cartera.  |

Fuente: Talleres de trabajo a fin de detectar los principales problemas que dificultan el desarrollo del proceso crediticio de la institución, así como para encontrar y proponer soluciones viables a los mismos.

**Tema D): Recursos Tecnológicos**

| <b>PROBLEMA</b>   | <b>AREAS DE OPORTUNIDAD</b>   | <b>BENEFICIOS ESPERADOS</b>  |
|---|---|--|
| <p>No se tienen disponibles elementos de soporte tecnológico específicamente desarrollados que faciliten la labor de promoción.</p> <p>No se han autorizado el uso de herramientas electrónicas, como es el caso de los formatos de proyecciones, solicitud de crédito, etc.</p> <p>El avance tecnológico ha redundado en una mayor complejidad de utilización, por lo que los usuarios se vuelven más dependientes de los recursos tecnológicos, provocando que cuando no están disponibles paralizan las actividades.</p> | <p>Desarrollo de herramientas de apoyo a la actividad de promoción de crédito, en concordancia con los productos financieros que se rediseñen.</p> <p>Implantación de medios electrónicos para la presentación de solicitudes de crédito.</p> <p>Mayor capacitación tecnológica.</p> <p>Difusión de programas de contingencia</p> | <p>Ofrecer al cliente-ciudadano un trabajo más fácil para la entrega de la información, cuestionarios modelo de proyecciones, de premisas, etc.</p> <p>Disminuir el riesgo de que una caía en el sistema detenga el flujo del proceso de crédito</p> |

**Tema E): Recursos Materiales**

| <b>PROBLEMA</b>   | <b>AREAS DE OPORTUNIDAD</b>   | <b>BENEFICIOS ESPERADOS</b>  |
|---|---|--|
| <p>Actualmente no se tiene material impreso en el cual se concentren todos los elementos necesarios para que los promotores de crédito realicen sus actividades. Aún cuando cierto material ya está diseñado, por ejemplo la solicitud de crédito, el recurso para proporcionar a los clientes-ciudadanos potenciales es la impresión o fotocopia del material. Por otra parte, no existe un documento impreso que describa las características de los diversos servicios financieros posibles.</p> | <p>Elaboración de elementos de apoyo a la promoción:</p> <p>Folleto promocional del crédito en primer piso de Bancocomext</p> <p>Breve descripción de los productos financieros disponibles</p> <p>Solicitud de Crédito y sus anexos.</p> <p>Modelo de proyecciones financieras</p> <p>Documentos que deben integrar un estudio de viabilidad</p> <p>Guía de cómo presentar una solicitud de apoyo financiero a Bancocomext.</p> <p>Diseño de material promocional adecuado a la imagen institucional y a las necesidades de los ejecutivos de promoción.</p> | <p>Apoyar proactivamente el esfuerzo de prospecto de crédito en primer piso</p> <p>Mejorar la imagen institucional ante el público usuario de los servicios de crédito</p> <p>Simplificación del llenado de la solicitud y su información complementaria</p> |

Fuente: Talleres de trabajo a fin de detectar los principales problemas que dificultan el desarrollo del proceso crediticio de la institución, así como para encontrar y proponer soluciones viables a los mismos.

**Tema F): Información**

| <b>PROBLEMA</b>  | <b>AREAS DE OPORTUNIDAD</b>   | <b>BENEFICIOS ESPERADOS</b>  |
|--|---|--|
| Bancomext no cuenta con una base de datos de clientes-ciudadanos potenciales, usualmente se manejan listas parciales elaboradas por las distintas áreas de contacto a clientes-ciudadanos. | Consolidar las empresas potenciales identificadas así como los clientes-ciudadanos actuales en una sola fuente de información | Una promoción dirigida a empresas seleccionadas dentro de las bases de datos. Congruencia en la información estadística de la institución. |

**Tema G): Valores Y Cultura**

| <b>PROBLEMA</b>  | <b>AREAS DE OPORTUNIDAD</b>   | <b>BENEFICIOS ESPERADOS</b>   |
|--|---|---|
| Existe una debilidad en la posición de negociación del promotor ante el cliente-ciudadano<br><br>Lo anterior limita la obtención de información adicional y aclaraciones, así como una mejor cobertura de garantías para la institución, con base en la evaluación del riesgo. | Definir el concepto de Servicio al Cliente-ciudadano y sus alcances y limitaciones.<br><br>Capacitar a los promotores en estrategias de negociación<br><br>Establecer una estrategia interna de negociación de los productos y servicios de la institución. | Mejorar la imagen del banco ante los clientes-ciudadanos y establecer negociaciones en términos de "Ganar – Ganar". |

Fuente: Talleres de trabajo a fin de detectar los principales problemas que dificultan el desarrollo del proceso crediticio de la institución, así como para encontrar y proponer soluciones viables a los mismos.

## SUBPROCESO No. 2: OTORGAMIENTO

## Tema A): Productos Financieros

| PROBLEMA   | ÁREAS DE OPORTUNIDAD   | BENEFICIOS ESPERADOS   |
|--|--|--|
| Actualmente el proceso de análisis de crédito no está diferenciado en función a las características de las operaciones ni al tamaño de las empresas. | Diseñar productos financieros (con términos no negociables) para operaciones estandarizadas de capital de trabajo en ciclo económico, ciclo productivo y ventas de exportación | Claridad para el cliente-ciudadano y el promotor.<br>Agilización de tiempos de respuesta, y menores costos por operación.<br>Se libera capacidad de análisis para otras operaciones. |

## Tema B): Proceso, Políticas Y Procedimientos

| PROBLEMA   | ÁREAS DE OPORTUNIDAD  | BENEFICIOS ESPERADOS  |
|--|---|---|
| No se puede negociar con oportunidad condiciones distintas de tasas o comisiones, sólo los Comités pueden decidir cambios en dichos términos de la oferta financiera | Capacidad de decisión de directivos, que eviten esperar la presentación a un Comité.  | Mayor oportunidad en la repuesta a los clientes-ciudadanos, que permitirá concretar más operaciones   |
| No existe una diferenciación en el análisis en cuanto a los nichos de mercado que debe atender el banco.   | En función a los nichos de mercado que se definan en la planeación, desarrollar una metodología de análisis diferenciada.<br><br>Establecer normatividad específica y parámetros tangibles de evaluación durante todo el proceso de crédito para operaciones estandarizadas de capital de trabajo en ciclo económico, ciclo productivo y ventas de exportación. | Reducir el tiempo de análisis.<br>Requerimientos de información específicos.<br>Estudios más concretos.<br>Menor inversión de tiempo en los Comités.<br>Mejor servicio al cliente-ciudadano.<br>Menor costo de operación. |

Fuente: Talleres de trabajo a fin de detectar los principales problemas que dificultan el desarrollo del proceso crediticio de la institución, así como para encontrar y proponer soluciones viables a los mismos.

|   |  |   |
|---|--|---|
| <p>La normatividad y los criterios de elegibilidad son muy rígidos, por lo que se requiere hacerlos compatibles con los objetivos institucionales, la estrategia de promoción y las condiciones del mercado</p>   | <p>Flexibilización de criterios de otorgamiento de crédito, en especial para grandes empresas exportadoras</p>   | <p>Mejorar la oportunidad de respuesta a los clientes-ciudadanos.<br/>Minimizar la incertidumbre de los participantes del proceso de crédito<br/>Mejor selección de riesgo</p>  |
| <p>Existe una falta de coordinación entre las diversas áreas involucradas en el proceso de crédito: promoción, análisis, jurídico, operación y supervisión de crédito, motivado por la incompatibilidad entre los términos y condiciones autorizados por la institución y las necesidades de los clientes-ciudadanos, o por haber quedado ambiguos en el acuerdo o mecánica de operación.</p> | <p>Crear mecanismos para la revisión y negociación previa de los acuerdos de crédito y mecánica de operación, internamente y con el cliente-ciudadano.</p>   | <p>Mejorar la oportunidad de respuesta a los clientes-ciudadanos.<br/>Minimizar la incertidumbre de los participantes del proceso de crédito de<br/>Mejor selección de riesgo<br/>Incrementar la autoestima de los participantes en el proceso crediticio</p> |
| <p>El modelo de evaluación Paramext no es del todo aplicable para proyectos de construcción, hoteleros y de tiempos compartidos, lo que implica diseñar modelos alternativos de proyecciones con la consiguiente inversión de tiempo.</p>   | <p>Desarrollar un modelo de evaluación especial para este tipo de proyectos, así como los formatos de solicitud de crédito acordes a estos proyectos</p>   | <p>Homologación en modelos de evaluación a nivel nacional.<br/>Mejora en los tiempos de respuesta.</p>  |
| <p>La normatividad vigente establece que para créditos de largo plazo se deberá solicitar un perfil de mercado a las Areas de Promoción Sectorial, el cual generalmente no se entrega con la calidad, ni con la oportunidad necesaria.</p>  | <p>Hacer una diferenciación entre los casos de créditos de largo plazo en los que será indispensable el perfil de mercado.<br/>Que los informes sean concluyentes y con la calidad y oportunidad necesaria.</p>  | <p>Mejor soporte de mercado para la toma de decisiones en los créditos de largo plazo, fundamentalmente proyectos de inversión<br/>Mejorar los tiempos de respuesta</p>   |
| <p>La normatividad excesiva da lugar a innumerables discusiones para la interpretación de cada una de las reglas a cumplir y de las excepciones a sustentar en el proceso de evaluación de crédito. La interpretación de las políticas y procedimientos es diferente entre el cliente-ciudadano, promotor, analista y auditor o contralor</p>   | <p>Propiciar la toma de decisiones con base en el criterio.<br/>Otorgar facultades para la resolución de cuestiones operativas que no involucren riesgos mayores al negocio, sin necesidad de presentar los casos ante un Comité<br/>Establecer políticas de decisión automáticas.</p> | <p>Mejorar la oportunidad de respuesta a los clientes-ciudadanos.<br/>Minimizar la incertidumbre de los participantes del proceso de crédito<br/>Mejor selección de riesgo<br/>Incrementar la autoestima de los participantes en el proceso crediticio</p>    |

Fuente: Talleres de trabajo a fin de detectar los principales problemas que dificultan el desarrollo del proceso crediticio de la institución, así como para encontrar y proponer soluciones viables a los mismos.

|  |   |   |
|--|---|---|
| <p>La documentación solicitada para el otorgamiento de los créditos no está estandarizada en la práctica, es decir, que no se establecen en función al tipo de operación, lo que implica mucho tiempo para la revisión de la misma, por lo que existen diferentes criterios en cuanto a la documentación que debe presentar una acreditada al solicitar sus recursos.</p> <p>Además, la documentación establecida en la matriz de información mínima, no es toda la que se requiere de la empresa.</p> | <p>Análisis de la documentación estrictamente necesaria para disponer el crédito, diferenciándola y estandarizándola de acuerdo a los productos financieros y tipo de operación</p> <p>Revisar la información que más frecuentemente se solicita adicionalmente a la empresa e incorporarla a la información mínima solicitada.</p> <p>Definir en qué casos se pueden aclarar dudas en lugar de requerir evidencias a las empresas.</p> <p>Mayor discrecionalidad de los promotores, analistas y abogados para decidir qué documentación es relevante.</p> <p>Mediano plazo para Productos Nuevos</p> | <p>Mayor oportunidad en la autorización del crédito y la entrega de los recursos al tener que revisar estrictamente la documentación establecida en la mecánica de operación.</p> <p>Un mejor servicio al cliente-ciudadano al solicitar la información necesaria, evitando así solicitar información que desde un inicio se sabe que el cliente-ciudadano no podrá cumplir.</p> <p>Evitar la solicitud de información (algunas veces duplicada) que se solicita a la empresa, permitiendo tener una mejor relación Banco/Acreditada.</p> |
| <p>Las solicitudes de crédito de empresas o personas físicas del sector agropecuario, es común que se les solicite hasta que llegan a crédito, flujos proyectados para conocer el comportamiento de su ciclo (ingresos, costos y gastos) ya que con el promedio no se puede realizar como las empresas manufactureras, con la típica información de la matriz de documentación solicitada.</p>   | <p>Se deberán solicitar flujos proyectados con bases y premisas a los proyectos agropecuarios para hacer una evaluación más apegada al comportamiento real de la empresa e identificar los periodos de pago idóneos.</p>  | <p>Otorgar un plazo de amortización adecuado en función al sector y al ciclo productivo.</p>  |
| <p>Para la renovación de línea de capital de trabajo actualmente se solicita la integración de un paquete nuevo y completo de información para análisis.</p>   | <p>Diseñar un esquema de renovación automática de líneas de crédito de capital de trabajo, que no requiera la elaboración de un estudio de crédito completo, sino que sobre ciertos parámetros el ejecutivo de promoción</p>  | <p>Agilizar los tiempos de respuesta para aquellos clientes-ciudadanos que ya derivaron una experiencia favorable.</p> <p>Liberar capacidad de análisis para solicitudes</p>  |

Fuente: Talleres de trabajo a fin de detectar los principales problemas que dificultan el desarrollo del proceso crediticio de la institución, así como para encontrar y proponer soluciones viables a los mismos.

|  |  |  |
|--|--|--|
|  | pueda realizarla   | nuevas.  |
| Se ha detectado falta de oportunidad en la entrega de la información legal completa y legible, así como en la entrega del documento "autorización y mecánica de operación" a efecto de elaborar el contrato de crédito   | Entrega oportuna de los documentos requeridos tanto para la elaboración del dictamen legal como para el proyecto de contrato que se adjunta a la oferta de financiamiento  | Reducir tiempos de proceso crediticio  |
| Existe una problemática cuando el certificado de libertad de gravámenes se presenta posteriormente a la autorización de crédito, toda vez que en ocasiones los certificados reportan gravámenes que hay que aclarar con las empresas solicitantes del crédito, en una etapa previa a la formalización, lo que retrasa considerablemente la contratación de los créditos. | Revisar el tema de la presentación oportuna del certificado de libertad o existencia de gravámenes.  | Reducir tiempos en la contratación del crédito.  |
| Exceso de requisitos para la formalización de los créditos (previos a la contratación y al ejercicio)  | Determinar los requisitos necesarios para la formalización del crédito.<br><br>Asimismo dar una mejor asesoría por parte del Promotor para anticiparse a los requerimientos de documentación y/o información requeridos para la formalización de los créditos. | Reducir los tiempos de formalización de los créditos y facilitar el ejercicio de los recursos. |
| Confusión en la interpretación y aplicación de las circulares normativas para el otorgamiento de crédito.  | Cuando se emita una circular, especificar a detalle la interpretación que deberán darle las áreas involucradas en su aplicación, e inclusive experimentar su aplicación.   | Unificar la aplicación de la normatividad que se emite a través de circulares                  |

Fuente: Talleres de trabajo a fin de detectar los principales problemas que dificultan el desarrollo del proceso crediticio de la institución, así como para encontrar y proponer soluciones viables a los mismos.

|  |  |  |
|--|--|--|
| Existen variaciones en los criterios en cuanto al llenado y contenido de las mecánicas de operación.   | Realizar una homologación en la elaboración del Formato de Acuerdo de Crédito y Mecánica de Operación.   | Facilitar el planteamiento del esquema operativo de créditos a corto plazo, así como reducir las interpretaciones subjetivas de los usuarios de dicho documento. |
| En algunas ocasiones no se involucra al área jurídica cuando existen cambios en los términos y condiciones que se negocian en forma posterior a la emisión del dictamen legal y previo a la presentación a la instancia facultada. | Informar al área jurídica en el momento en que se conocen los cambios en el tipo de crédito y garantías  | Reducir tiempos de proceso crediticio  |
| Existen cláusulas en el contrato que dificultan la negociación con el cliente-ciudadano  | Revisar y adecuar las cláusulas (que involucran las cuestiones tanto financieras, de supervisión y jurídicas) que permitan una adecuada negociación con el cliente-ciudadano | Facilitar la negociación para la oportuna formalización del crédito  |

### Tema C): Recursos Humanos

| PROBLEMA  | AREAS DE OPORTUNIDAD  | BENEFICIOS ESPERADOS  |
|---|---|---|
| Alta rotación del personal del área de Análisis de Crédito, a consecuencia de la elevada responsabilidad en su función y baja remuneración económica. Lo anterior ocasiona que se tenga que capacitar al nuevo personal, ya que por lo general no tiene experiencia en Análisis de Crédito. | Instrumentar un sistema de compensación económica, que de alguna manera sea acorde al nivel de responsabilidades. | Mantener personal con experiencia en la función de Análisis de Crédito.                                   |
| El personal de Análisis de Crédito se encuentra más expuesto a las observaciones de la contraloría sobre el proceso crediticio.   |   |   |
| No se cuenta con el nivel jerárquico requerido para las responsabilidades de las áreas jurídicas  | Homologar los niveles jerárquicos de las plazas de los abogados regionales en algunas de las oficinas regionales  | Tener concordancia entre el puesto y el nivel de responsabilidad así como la relación con las demás áreas |

|   |   |   |
|---|---|---|
| <p>No existe una relación apropiada entre el número de promotores con respecto al número de analistas.</p>  | <p>En función a una determinación del tamaño del mercado a atender, deberá determinarse la proporción adecuada de promotores y analistas.</p>   | <p>Reducir tiempo de respuesta por parte del área de Análisis, sobre las solicitudes de crédito que planteen los promotores.</p>  |
| <p>Se requiere ampliar las plazas de abogados en algunas de las oficinas regionales, por ejemplo en Chihuahua y Mérida donde únicamente existe una plaza de abogado</p> | <p>Determinar en las unidades de trabajo, las plazas necesarias para la carga de trabajo. Fortalecimiento en la plantilla de personal para estas funciones</p> <p>Fortalecer algunas áreas jurídicas regionales para atender las necesidades de las áreas de promoción y análisis de crédito, dentro del proceso crediticio tanto en el otorgamiento como en la recuperación.</p> | <p>Contar con un equipo integrado y adecuado para lograr cumplir con los objetivos encargados al área.</p> <p>Mejorar los tiempos de respuesta del área jurídica en aquellas plazas en las que únicamente se cuenta con un abogado.</p> |

#### Tema D): Recursos Tecnológicos

| PROBLEMA  | AREAS DE OPORTUNIDAD   | BENEFICIOS ESPERADOS  |
|---|--|---|
| <p>La normatividad vigente no contempla el uso de comunicación vía E-mail, satelital para la entrega de carpetas a Comités y realización de los mismos (video conferencias) y firmas electrónicas. Así como el uso de Internet como fuente de información.</p>                | <p>Incorporar estos medios actuales de comunicación y transmisión de datos.</p>  | <p>Agilidad en los tiempos de revisión y autorización de los casos.</p> <p>Ahorro en gastos de viáticos y de papelería, contribuyendo a eficientar el proceso y mejorar la rentabilidad de las operaciones.</p>   |
| <p>Actualmente para la autorización de créditos y autorizaciones especiales, las oficinas regionales deben trasladarse a la ciudad de México o algunos miembros de Comités deben trasladarse a oficinas regionales, lo que provoca pérdidas de tiempo y excesivos costos.</p> | <p>Agilizar la presentación de casos y/o estudios de créditos a los diversos órganos facultados a través de la comunicación y/o red satelital con presentaciones y/o exposiciones virtuales.</p> | <p>Menores tiempo de respuesta.</p> <p>Reducción en gastos para viáticos que podrían destinarse a equipo u otros requerimientos.</p> <p>Reducción en gastos de papelería y fotocopiado.</p>   |
| <p>El equipo de cómputo del área de Análisis no tiene la capacidad para procesar de manera rápida los sistemas del Banco (SUCRE, SSUO, SICREO, etc.) además de los modelos financieros, que se emplean para el análisis del crédito.</p>                                      | <p>Contar con el apoyo para que se provea al área del equipo adecuado en capacidad y velocidad de respuesta, así como una constante actualización de los mismos.</p>                             | <p>Reducir el tiempo en el análisis del crédito y evitar los cuellos de botella por el alto número de documentos que se imprimen, en fechas preestablecidas para la integración de carpetas para los diversos órganos de decisión, mejorando así el desarrollo de las</p> |

Fuente: Talleres de trabajo a fin de detectar los principales problemas que dificultan el desarrollo del proceso crediticio de la institución, así como para encontrar y proponer soluciones viables a los mismos.

|  |            |
|--|------------|
|  | funciones. |
|--|------------|

**Tema E): Recursos Materiales**

| <b>PROBLEMA</b>   | <b>AREAS DE OPORTUNIDAD</b>  | <b>BENEFICIOS ESPERADOS</b>   |
|---|--|---|
| El espacio disponible y la ubicación de los módulos de las áreas de Análisis, en muchos casos es inadecuado, ya que son reducidos, con poca iluminación y con mucho ruido, y en muchos casos dispersos. | Definir un espacio adecuado, tanto en superficie como en su distribución y localización.             | Contar con el ambiente apropiado de un área de Análisis de Crédito, para evitar factores de distracción y eficientar las labores.   |
| No se cuenta con un buen número de Laptops, impresoras, fotocopiadoras y calculadoras financieras.  | Dotar a las áreas de Análisis con el equipo suficiente y actualizado para desarrollar sus funciones. | Evitar cuellos de botella en las fotocopiadoras e impresoras cuando se integran carpetas para los Comités; así como contar con equipo de emergencia cuando se dé mantenimiento a los equipos de cómputo personal. |
| No existe equipo de transportes asignado a las áreas de Análisis para la realización de visitas a las empresas solicitantes de crédito.   | Contar con los vehículos para realizar esta actividad del subproceso.                                | Mejorar el desarrollo de las funciones.<br><br>Que el analista no invierta parte de sus propios recursos en gasolina y desgaste de sus propios vehículos.   |

**Tema F): Información**

| <b>PROBLEMA</b>  | <b>AREAS DE OPORTUNIDAD</b>  | <b>BENEFICIOS ESPERADOS</b>  |
|--|--|--|
| No se tiene acceso a sistemas de información confiables de los cliente-ciudadanos y accionistas, personas físicas y morales. | Tener acceso al Buró de Crédito u otros sistemas nacionales e internacionales. | Mejor información respecto a la experiencia crediticia de clientes-ciudadanos y accionistas para una toma de decisiones en condiciones de menor incertidumbre. |

Fuente: Talleres de trabajo a fin de detectar los principales problemas que dificultan el desarrollo del proceso crediticio de la institución, así como para encontrar y proponer soluciones viables a los mismos.

|  |   |  |
|--|---|--|
| <p>No hay una base de datos estadística donde se registren los principales indicadores financieros de los sectores que ha apoyado el Banco (empresas).</p> | <p>Registrar los principales indicadores en una base de datos para su consulta a nivel nacional y realizar un buen análisis comparativo de costos, niveles de apalancamiento, índices de liquidez y rentabilidad, márgenes, etc. De sectores como acuicultura, aceite esencial de limón, muebles, cuero y calzado, etc.</p> | <p>Realizar análisis más precisos e identificar variables de riesgo por indicadores atípicos del sector.</p>                     |
| <p>Falta de información que apoye las cifras proyectadas lo cual dificulta la interpretación de las mismas</p>   | <p>Contar con las bases, premisas y sus justificaciones consideradas para la elaboración de las cifras proyectadas, requisitando el formato que para tal efecto se diseña en complemento con el Paramext.</p>   | <p>Reducir el tiempo de análisis en cuanto a la elaboración y análisis de las proyecciones financieras y flujos de efectivo.</p> |

Fuente: Talleres de trabajo a fin de detectar los principales problemas que dificultan el desarrollo del proceso crediticio de la institución, así como para encontrar y proponer soluciones viables a los mismos.

## SUBPROCESO NO. 3: OPERACION

## Tema A): Planeación Estratégica

| PROBLEMA  | AREAS DE OPORTUNIDAD  | BENEFICIOS ESPERADOS  |
|---|---|---|
| La dispersión y concentración de recursos se dificulta por realizarse a través de otras instituciones   | Establecer el servicio de Cuentas de Cheques a los clientes-ciudadanos de la Institución. | Otorgar un servicio adicional que cumpla con las expectativas de los clientes-ciudadanos. |
| El utilizar cuentas concentradoras de otros bancos, complica la identificación oportuna del pago de nuestros clientes-ciudadanos y por consecuencia provoca confusión en los registros de la cartera. | Evaluar esquemas de servicios a través de la banca (Ventanillas)                          | Agilizar la entrega de recursos.<br>Facilita la recuperación del crédito                  |
|   |   | Registro oportuno de la recuperación de cartera y claridad en los saldos contables.       |

## Tema B): Proceso, Políticas Y Procedimientos

| PROBLEMA  | AREAS DE OPORTUNIDAD   | BENEFICIOS ESPERADOS  |
|---|--|---|
| Inadecuada información al cliente-ciudadano del procedimiento operativo                     | Desarrollar guía para la utilización de los servicios financieros de Bancomext y su participación en el proceso operativo. | Adecuado servicio al cliente-ciudadano                        |
| No existe una Guía del Operador (manual). Utilización de diferentes criterios de operación. | Elaborar el manual para estandarizar los criterios de operación  | Uniformar los criterios de operación y agilizar los procesos. |
| No se planean las adaptaciones a los registros contables de la Institución.                 | Mayor adaptación entre los diversos subsistemas operativos y de registro con los que cuenta la Institución.                | Contar con una fuente de información única.                   |

Fuente: Talleres de trabajo a fin de detectar los principales problemas que dificultan el desarrollo del proceso crediticio de la institución, así como para encontrar y proponer soluciones viables a los mismos.

|   |  |  |
|---|--|--|
| Existen diferentes criterios en cuanto a la documentación que debe presentar una acreditada al solicitar sus recursos debido a que la documentación solicitada para el otorgamiento de recursos correspondiente a los diversos Productos Financieros, no se establecen en función al tipo de operación lo que implica mucho tiempo para la revisión de la misma | Análisis de la documentación estrictamente necesaria para disponer el crédito, diferenciándola y estandarizándola de acuerdo a los productos financieros y tipo de operación | Mayor oportunidad en la entrega de los recursos al tener que revisar estrictamente la documentación establecida en la mecánica de operación. |
| En la disposición de recursos, el área de Tesorería aplica criterios muy rígidos.   | Otorgar los recursos financieros que respondan con oportunidad a las necesidades de los clientes-ciudadanos.   | Mayor calidad en el Servicio a los Clientes-ciudadanos de la Institución.  |
| Los horarios de la Institución difieren de los ofrecidos para las demás Instituciones de Crédito.   | Flexibilizar los horarios de la Institución sobre todo para los intermediarios financieros.  | Brindar un mejor servicio a los clientes-ciudadanos de Bancomext.  |
| Sistema de operación en proceso de implantación (SSUO)  | Concluir la implantación del sistema   | Homologar los criterios de operación a nivel nacional y agilizar la operación.   |

**Tema C): Información**

| <b>PROBLEMA</b>   | <b>AREAS DE OPORTUNIDAD</b>   | <b>BENEFICIOS ESPERADOS</b>  |
|---|---|--|
| Se encuentra en Proceso de implantación el nuevo sistema de operación, por lo que no se cuenta con reportes automáticos de cartera. | Agilización en la implantación de los subsistemas que permitan generación de información oportuna y automática. | Toma de decisiones con base a una adecuada administración de la cartera crediticia |

Fuente: Talleres de trabajo a fin de detectar los principales problemas que dificultan el desarrollo del proceso crediticio de la institución, así como para encontrar y proponer soluciones viables a los mismos.

**SUBPROCESO No. 4: RECUPERACION**  
**Tema A): Proceso, Políticas Y Procedimientos**

| <b>PROBLEMA</b>  | <b>AREAS DE OPORTUNIDAD</b>   | <b>BENEFICIOS ESPERADOS</b>   |
|--|---|---|
| <p>Reconociendo que la recuperación de los adeudos por la vía legal dependen de factores externos que lleva consigo un proceso judicial, se observa una lenta recuperación y un incremento de los asuntos en cartera vencida que se encuentran en proceso legal, a lo cual se adiciona una lenta tramitología al interior del banco.</p> | <p>Turnar con oportunidad al área jurídica los asuntos conforme a normatividad o previamente si se detecta una falta grave que ponga en riesgo la recuperación, integrando la documentación requerida para iniciar el proceso jurídico y considerando adicionalmente información relevante.</p>   | <p>Agilizar los tiempos para iniciar las acciones con oportunidad.</p>  |
| <p>Falta de seguimiento, gestión de cobro y atención oportuna de la cartera crediticia de BANCOMEXT.</p>   | <p>Definir, delimitar y normar claramente la función de las áreas de promoción en el proceso de gestión de cobro y recuperación de crédito en su etapa extrajudicial y judicial.</p> <p>En apoyo a las áreas de promoción pero independiente a éstas, se considera la creación de un área que realice la gestión de cobranza especializada reforzando las acciones que viene llevando a cabo la Dirección de Recuperaciones Especiales.</p> | <p>Reforzar la débil gestión de cobranza y recuperación de cartera que actualmente se viene llevando a cabo, permitiendo una administración y control eficiente y oportuno de la cartera de crédito en sus diferentes etapas: gestión preventiva, administrativa, extrajudicial y judicial.</p> <p>NOTA:<br/>Validación del esquema por parte de la Alta Dirección.</p> |
| <p>Políticas y Procedimientos que no delimitan claramente funciones, responsabilidades del subproceso de recuperación.</p>   | <p>Elaboración, actualización, formalización y difusión de la normatividad.</p>   | <p>Contar con funciones y responsabilidades claras para la gestión de cobro administración control y recuperación de la cartera.</p>  |

|  |   |  |
|--|---|--|
| <p>Falta de seguimiento, gestión de cobro y atención oportuna de la cartera crediticia de BANCOMEXT.</p>                 | <p>Definir, delimitar y normar claramente la función de las áreas de promoción en el proceso de gestión de cobro y recuperación de crédito en su etapa extrajudicial y judicial.</p> <p>En apoyo a las áreas de promoción pero independiente a éstas, se considera la creación de un área que realice la gestión de cobranza especializada reforzando las acciones que viene llevando a cabo la Dirección de Recuperaciones Especiales.</p> <p>Asimismo fortalecer una cultura de seguimiento, administración, control y recuperación de la cartera entre los participantes del proceso de crédito.</p> | <p>Reforzar la débil gestión de cobranza y recuperación de cartera que actualmente se viene llevando a cabo, permitiendo una administración y control eficiente y oportuno de la cartera de crédito en sus diferentes etapas: gestión preventiva, administrativa, extrajudicial y judicial.</p> <p>Corresponsabilidad de las áreas con una visión de mantener saludable la cartera, entendiendo que un buen crédito es el que se recupera.</p> |
| <p>No se ha formalizado el manual de políticas y procedimientos para operar el Subsistema Único de Operación (SSUO).</p> | <p>Agilizar la formalización y difusión de los manuales</p>   | <p>Homologar a nivel institucional la operación de este subsistema.</p>  |

**Tema B): Recursos Humanos**

| PROBLEMA  | AREAS DE OPORTUNIDAD   | BENEFICIOS ESPERADOS   |
|---|--|--|
| <p>Con sus excepciones se detecta una falta de conocimiento y experiencia del área de promoción en las gestiones de recuperación.</p> | <p>Capacitación dirigida en materia de administración de crédito tanto a las áreas de promoción como a las otras áreas que participan en el proceso.</p> | <p>Optimizar, agilizar e Institucionalizar la gestión de cobro y recuperación de cartera con toma de decisiones oportunas y adecuadas.</p> |

**Tema C): Información**

| PROBLEMA   | AREAS DE OPORTUNIDAD                            | BENEFICIOS ESPERADOS   |
|--|---|--|
| <p>La información se tiene que conciliar sobre la base de diversas fuentes, lo que trae como consecuencia una falta de oportunidad en su</p> | <p>los diferentes productos y servicios que</p> | <p>Contar con una fuente única de información que permita un mayor control sobre los</p> |

Fuente: Talleres de trabajo a fin de detectar los principales problemas que dificultan el desarrollo del proceso crediticio de la institución, así como para encontrar y proponer soluciones viables a los mismos.

|                |   |  |
|----------------|---|--|
| entrega y uso. | registra el cliente-ciudadano con el Banco.   | adeudos del cliente-ciudadano.                               |
|                | Contar con accesos adecuados a las fuentes de información de la cartera crediticia del banco. | Oportunidad en la información y adecuada toma de decisiones. |

**Tema D): Valores Y Cultura**

| <b>PROBLEMA</b>  | <b>AREAS DE OPORTUNIDAD</b>   | <b>BENEFICIOS ESPERADOS</b>   |
|--|---|---|
| El enfoque de negocios generalmente se orienta a la colocación del crédito, sin darle el seguimiento adecuado al cliente-ciudadano durante la vida del crédito desatendiendo la parte de la recuperación | Sensibilizar al área de promoción de que el verdadero negocio del crédito se da en el momento de la recuperación, así como de los beneficios de tener una permanente cercanía con el cliente-ciudadano, desde el punto de vista del servicio. | Mejorar la calidad de la atención y servicio al cliente-ciudadano<br>Mejorar la calidad de la cartera |

SUBPROCESO No. 5: SUPERVISION

Tema A): Proceso, Políticas Y Procedimientos

| PROBLEMA   | AREAS DE OPORTUNIDAD   | BENEFICIOS ESPERADOS   |
|--|--|--|
| <p>Poca Automatización del Proceso de supervisión</p> <p>Fuente de información en diferentes sistemas</p>  | <p>Evaluar la incorporación en el SUCRE ó en algún otro sistema del formato de supervisión para que en forma automática presenten los principales datos de la acreditada, del crédito, garantías, sus responsabilidades incluyendo el cumplimiento de las obligaciones contractuales durante el ejercicio, así como el que no haya incurrido en causas de vencimiento anticipado.</p>  | <p>Mayor agilidad en la elaboración de los informes así como oportunidad para su difusión</p> <p>Esto permitirá que las diversas áreas tengan acceso a la base de datos para realizar consultas en el sistema y conocer la situación de las acreditadas en forma ágil.</p>   |
| <p>Actualmente el proceso de supervisión contempla por lo menos una visita al año por acreditada, sin importar el monto del crédito así como la fecha en la que es más propicia la visita.</p>   | <p>Es necesario diferenciar la supervisión a las acreditadas en función del riesgo que representan; estratificando con base a una combinación de la calificación de cartera y el monto del crédito.</p> <p>En cuanto al programa de supervisión, se necesita más participación de las Areas de Promoción en la elaboración del Programa Anual, a fin de que sea más oportuno, tomando en cuenta, la ciclicidad del producto, renovaciones de líneas de crédito, créditos nuevos y autorizaciones especiales.</p> | <p>Lo anterior permitirá eficientar los recursos, ya que actualmente se realiza una visita al año a cada una de las acreditadas independientemente del monto y riesgo del crédito</p> <p>Con lo anterior, se podría evitar el pedir en forma duplicada ó excesiva información a la acreditada, así como otorgar un apoyo oportuno para las renovaciones anuales de las líneas de crédito.</p>  |
| <p>La designación de un supervisor de obra externo se realiza invitando a por lo menos 3 despachos, se analiza la información presentada y con base en ella se designa al supervisor, lo que conlleva un tiempo promedio de 7 días hábiles para la designación del supervisor (no incluye tiempo de contratación del mismo).</p> <p>Cada supervisor externo presenta sus informes de supervisión de manera distinta.</p> | <p>Con el objeto de eficientar el proceso de designación de supervisores externos se considera conveniente revisar los aranceles establecidos para los honorarios por servicios de supervisión de acuerdo al monto del crédito y el alcance de la supervisión.</p> <p>Asimismo se plantea estandarizar los reportes de los supervisores externos para facilitar la interpretación de los mismos.</p>   | <p>Se eliminaría el proceso de invitación y se sustituiría por asignación directa a una plantilla selecta.</p> <p>Se podrá conocer desde un inicio el costo que le representarían los servicios de supervisión externa, se reduciría el tiempo de respuesta, dada la asignación de las supervisiones en forma secuencial, se agilizaría además el periodo de contratación; homologando el tipo de información y los reportes presentados por</p> |

Fuente: Talleres de trabajo a fin de detectar los principales problemas que dificultan el desarrollo del proceso crediticio de la institución, así como para encontrar y proponer soluciones viables a los mismos.

|   |  |  |
|---|--|--|
| <p>Adicionalmente se presentan problemas de pago por parte de los acreditados a los supervisores</p>  | <p>Revisar la política de participación de los supervisores externos así como los casos en que deberá proceder la supervisión.</p>   | <p>los supervisores a fin de facilitar el análisis de la información.<br/>Simplificación del proceso y reducción de costos</p>   |
| <p>Deficiencias en el cumplimiento de la integración de información al expediente de decisión de la documentación generada durante el proceso de crédito.</p> | <p>Identificar responsables de las actividades del seguimiento, se podrá evitar la falta de información en los expedientes.</p>  | <p>Mantener debidamente actualizados los expedientes de decisión, teniendo en ellos completa la información relevante de la empresa.</p>   |
| <p>Los informes de supervisión no se consideran generalmente para la administración de la cartera</p>   | <p>Revisión de los productos que se generan en la supervisión con retroalimentación de las áreas que tienen trato directo con el proceso de supervisión, para establecer con claridad que tipo de producto o servicio es el que están esperando, y a la vez establecer el alcance y la posibilidad por nuestra parte, de satisfacer esos requerimientos.<br/><br/>En caso de ser necesario se haría énfasis en el manual de crédito respecto a la necesidad de atender las recomendaciones derivadas de los informes de supervisión.</p> | <p>Contar con mayores elementos de juicio para una adecuada administración de la cartera</p>   |
| <p>Falta de oportunidad respecto a la información de la situación de la acreditada durante la vigencia de los créditos.</p>                                   | <p>Revisar con las áreas de análisis, jurídico, supervisión y operación, los requisitos solicitados durante el ejercicio.<br/><br/>Establecer áreas responsables de recabar la información en forma oportuna.<br/><br/>Que las áreas de Promoción participen más activamente en este Subproceso, apoyando la entrega de información periódica por parte de las acreditadas.<br/><br/>Que se redefinan los criterios sobre las fechas de entrega de información por parte de las acreditadas.</p>   | <p>Otorgar un mejor servicio al cliente-ciudadano solicitando de manera integral como Institución toda la información requerida y no en forma aislada, como se realiza actualmente.<br/><br/>Contar con los elementos necesarios para poder realizar la actividad de administración de la cartera en forma oportuna y de manera confiable.</p> |

Fuente: Talleres de trabajo a fin de detectar los principales problemas que dificultan el desarrollo del proceso crediticio de la Institución, así como para encontrar y proponer soluciones viables a los mismos.

**Tema B): Recursos Humanos**

| <b>PROBLEMA</b>   | <b>AREAS DE OPORTUNIDAD</b>   | <b>BENEFICIOS ESPERADOS</b>   |
|---|---|---|
| No existe homologación de niveles del área de supervisión con el nivel de las demás áreas que participan en el Proceso de Crédito | Es conveniente evaluar los niveles de puestos de las unidades de supervisión.   | Las áreas de supervisión estarán en posibilidad de desarrollar su gestión en condiciones similares a las demás áreas involucradas en el proceso (promoción, jurídico, operación, análisis). |
| Limitada plantilla de personal para realizar las actividades de supervisión   | Determinar en las unidades de trabajo, las plazas necesarias para la carga de trabajo. Fortalecimiento en la plantilla de personal para estas funciones | Contar con un equipo integrado y adecuado para lograr cumplir con los objetivos encargados al área.   |

**Tema C): Recursos Financieros**

| <b>PROBLEMA</b>  | <b>AREAS DE OPORTUNIDAD</b>   | <b>BENEFICIOS ESPERADOS</b>   |
|--|---|---|
| Severa limitación en los presupuestos de supervisión 1998 y 1999 | Diferenciar la supervisión a las acreditadas en función del riesgo que representan.<br>Asignación de presupuesto acorde con la actividad de supervisión | Eficienciar los recursos del área, ya que las visitas a las acreditadas se darán en función del monto del crédito y del riesgo que representan para la Institución. |

**Tema D): Recursos Tecnológicos**

| <b>PROBLEMA</b>   | <b>AREAS DE OPORTUNIDAD</b>         | <b>BENEFICIOS ESPERADOS</b>                            |
|---|-------------------------------------|--|
| Equipos de cómputo con capacidad limitada en las áreas de supervisión | Actualización del equipo de cómputo | Cumplir más eficientemente la actividad de supervisión |

**Tema E): Recursos Materiales**

| <b>PROBLEMA</b>   | <b>AREAS DE OPORTUNIDAD</b>                                  | <b>BENEFICIOS ESPERADOS</b>  |
|---|--|--|
| No se cuenta con vehículos utilitarios para las visitas de supervisión. | Asignar equipos de transporte a las Unidades de Supervisión. | Contar con los recursos que permitan desarrollar la actividad oportunamente. |
| El área de Supervisión no cuenta con                                    | Solicitar el mobiliario conforme las                         | Contar con espacios de trabajo adecuados.                                    |

Fuente: Talleres de trabajo a fin de detectar los principales problemas que dificultan el desarrollo del proceso crediticio de la institución, así como para encontrar y proponer soluciones viables a los mismos.

|  |  |  |
|--|--|--|
| <p>mobiliario suficiente para el desempeño eficiente de las funciones del área</p> | <p>necesidades de cada una de las unidades de supervisión así como de la oficina matriz.<br/><br/>Realizar una depuración de archivos.</p> |  |
|--|--|--|

**Tema F): Información**

| <p><b>PROBLEMA</b></p>   | <p><b>AREAS DE OPORTUNIDAD</b></p>   | <p><b>BENEFICIOS ESPERADOS</b></p>   |
|--|--|--|
| <p>No se cuenta con base de datos integrados para el mejor desarrollo de la función de supervisión</p> | <p>Establecer un sistema para que de manera automática presenten los datos necesarios a fin de llevar un control sobre las obligaciones a cumplir por la acreditada durante la vida del crédito.</p> | <p>Eficientar la actividad de supervisión con relación al cumplimiento de obligaciones contractuales.<br/><br/>Optimización de tiempos</p> |

Fuente: Talleres de trabajo a fin de detectar los principales problemas que dificultan el desarrollo del proceso crediticio de la institución, así como para encontrar y proponer soluciones viables a los mismos.

## SUBPROCESO No. 6: CALIFICACION DE CARTERA

Tema A): Proceso, Políticas Y Procedimientos

| PROBLEMA   | AREAS DE OPORTUNIDAD   | BENEFICIOS ESPERADOS  |
|--|--|---|
| Los Sistemas Automatizados de Calificación de Cartera (Versiones SICREO y SSUCO) presentan serias deficiencias en su funcionamiento. | Contar con un Sistema Automatizado de Calificación de Cartera en óptimas condiciones de funcionamiento.  | Eficientar los trabajos trimestrales de Calificación de Cartera, logrando con ello una reducción en los costos y tiempos de realización.  |
| No se han diseñado los Sistemas Automatizados para calificar la cartera derivada de Créditos Internacionales.                        | Diseñar los sistemas que permitan realizar la Calificación de Cartera de los créditos Internacionales en forma automatizada.   | Eficientar los trabajos trimestrales de Calificación de Cartera, logrando con ello una reducción en los costos y tiempos de realización.  |
| Los ejercicios de calificación se realizan en forma manual   | Desarrollar un sistema que permita automatizar los ejercicios de calificación  | Eficientar los trabajos trimestrales de Calificación de Cartera, logrando con ello una reducción en los costos y tiempos de realización.  |
| No se cuenta con información financiera actualizada y oportuna que permita realizar la calificación de la cartera.                   | <p>Revisar con las áreas de análisis, jurídico, supervisión y operación, los requisitos solicitados durante el ejercicio.</p> <p>Establecer áreas responsables de recabar la información en forma oportuna.</p> <p>Que las áreas de Promoción participen más activamente en este Subproceso, apoyando la entrega de información periódica por parte de las acreditadas.</p> <p>Que se redefinan los criterios sobre las fechas de entrega de información por parte de las acreditadas.</p> | <p>Otorgar un mejor servicio al cliente-ciudadano solicitando de manera integral como Institución toda la información requerida y no en forma aislada, como se realiza actualmente.</p> <p>Contar con los elementos necesarios para poder realizar la actividad de administración de la cartera en forma oportuna y de manera confiable.</p> <p>Fortalecer en mayor medida el proceso de Calificación de Cartera.</p> |

Fuente: Talleres de trabajo a fin de detectar los principales problemas que dificultan el desarrollo del proceso crediticio de la institución, así como para encontrar y proponer soluciones viables a los mismos.

|   |  |  |
|---|--|--|
| No se ha llevado a cabo en algunas áreas de Oficina Matriz y Centros Bancomext, la instalación del Sistema Automatizado de Calificación de Cartera (última versión) | Instalar en los Centros Bancomext y áreas de Oficina Matriz participantes en el proceso de Calificación de Cartera, el Sistema Automatizado, en óptimas condiciones de funcionamiento. | Eficientar los trabajos trimestrales de Calificación de Cartera, logrando con ello una reducción en los costos y tiempos de realización. |
|---|--|--|

**Tema B): Recursos Humanos**

| <b>PROBLEMA</b>  | <b>AREAS DE OPORTUNIDAD</b>   | <b>BENEFICIOS ESPERADOS</b>  |
|--|---|--|
| Limitada plantilla de personal para realizar las actividades de calificación de cartera. | Determinar en las unidades de trabajo, las plazas necesarias para la carga de trabajo. Fortalecimiento en la plantilla de personal para estas funciones | Eficientar los trabajos trimestrales de Calificación de Cartera, logrando con ello una reducción en los costos y tiempos de realización. |

**Tema C): Recursos Materiales**

| <b>PROBLEMA</b>   | <b>AREAS DE OPORTUNIDAD</b>   | <b>BENEFICIOS ESPERADOS</b>  |
|---|---|--|
| Falta de equipo de cómputo en algunos Centros Bancomext, para llevar a cabo de manera más eficiente los ejercicios trimestrales de Calificación de Cartera. | Dotar de mejor equipo de cómputo a las áreas de Supervisión de los Centros Bancomext. | Eficientar la realización de los trabajos tanto de Calificación de Cartera como de Supervisión de Crédito. |

**Tema D): Información**

| <b>PROBLEMA</b>   | <b>AREAS DE OPORTUNIDAD</b>  | <b>BENEFICIOS ESPERADOS</b>   |
|---|--|---|
| Las bases de datos del SSUO no contemplan la descripción de las garantías, de las acreditadas que han sido migradas del SICREO. | Llevar a cabo la captura de la descripción de garantías de las acreditadas cuyo origen de operación fue el SICREO, en la pantalla diseñada para tal efecto, para lo cual deberá estar en operación el SSOG | Contar con una base de datos, que integre la información necesaria sobre las garantías que respaldan los financiamientos otorgados y operados en el SICREO, misma que servirá como fuente de información para la operación del Sistema Automatizado de Calificación de Cartera. |

Fuente: Talleres de trabajo a fin de detectar los principales problemas que dificultan el desarrollo del proceso crediticio de la institución, así como para encontrar y proponer soluciones viables a los mismos.