

318502

UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL

DUCE ET DOCE



ESCUELA DE ADMINISTRACION

CON ESTUDIOS INCOPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO 1986 - 2000

**DESARROLLO DEL MERCADO DE VALORES A TRAVES DE
LA CALIDAD EN SUS SERVICIOS**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

JORGE ARMANDO OLIVERA GASCA

ASESOR DE TESIS:
LICENCIADO RAFAEL LOPEZ TORRES



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A MI ABUELITA



ÍNDICE

| | | |
|-------------------------------|---------------|----|
| INTRODUCCIÓN | Pág. | vi |
| PROTOCOLO DE LA INVESTIGACIÓN | | ix |

CAPÍTULO I

EL MERCADO DE VALORES EN MÉXICO

| | | | |
|------|---|-------|----|
| 1.1 | Definición del sistema financiero mexicano | | 2 |
| 1.2 | La transformación del sistema financiero mexicano | | 2 |
| 1.3 | Estructura del sistema financiero mexicano | | 4 |
| 1.4 | El Mercado de Valores | | 5 |
| 1.5 | Instituciones que integran el Mercado de Valores | | 6 |
| 1.6 | La Bolsa Mexicana de Valores | | 9 |
| 1.7 | Funciones de la Bolsa Mexicana de Valores | | 9 |
| 1.8 | Historia de la Bolsa Mexicana de Valores | | 10 |
| 1.9 | Participantes de la Bolsa Mexicana de Valores | | 11 |
| 1.10 | Marco normativo de la Bolsa Mexicana de Valores | | 12 |
| 1.11 | Índices bursátiles | | 13 |
| 1.12 | Publicaciones | | 20 |
| 1.13 | Acciones encaminadas a fortalecer el Mercado de Valores | | 21 |

CAPÍTULO II

LOS INTERMEDIARIOS BURSÁTILES

| | | | |
|-----|--|-------|----|
| 2.1 | Antecedentes | | 27 |
| 2.2 | Los especialistas bursátiles | | 28 |
| 2.3 | Las casas de bolsa | | 28 |
| 2.4 | La contratación bursátil | | 31 |
| 2.5 | La operación bursátil | | 32 |
| 2.6 | Mercado de Capitales | | 34 |
| | 2.6.1. Sistemas de negociación | | 35 |
| 2.7 | Mercado de Dinero | | 42 |
| | 2.7.1. Características básicas de instrumentos de renta fija | | 42 |
| 2.8 | Sociedades de inversión | | 46 |
| | 2.8.1. Las sociedades de inversión en la actualidad | | 49 |
| 2.9 | Mercado de Derivados | | 50 |

CAPÍTULO III
ADMINISTRACIÓN Y CALIDAD

| | | | |
|--------|---|-------|----|
| 3.1. | Fundamentos de administración | | 57 |
| 3.1.1. | Significado de la administración | | 57 |
| 3.1.2. | Fundamentos clásicos de la administración | | 57 |
| 3.1.3. | La administración científica | | 58 |
| 3.1.4. | Teoría clásica de la administración | | 61 |
| 3.1.5. | Teoría burocrática | | 62 |
| 3.2. | Generalidades sobre calidad | | 63 |
| 3.2.1. | El proceso de mejoramiento hacia la calidad total | | 70 |
| 3.2.2. | El liderazgo para la calidad | | 75 |
| 3.2.3. | Cultura organizacional para la calidad | | 79 |

CAPÍTULO IV
IMPORTANCIA DE LOS SERVICIOS EN
LAS CASAS DE BOLSA

| | | | |
|---------------------|--|-------|------------------|
| 4.1. | Desarrollo del personal | | 84 |
| 4.2. | Percepción de servicios | | 91 |
| 4.3. | Importancia de los Tres Anillos de Valor Percibidos por el Cliente | | 95 |
| 4.4. | Conceptos acerca de los Tres Anillos | | 96 |
| 4.4.1. | Falla | | 96 |
| 4.4.2. | Recuperación desesperada | | 96 |
| 4.4.3. | Puntear | | 96 |
| 4.5. | Los Tres Anillos de Percepción del Valor | | 97 |
| 4.5.1. | Producto o servicio básico | | 97 |
| 4.5.2. | Respaldo | | 97 |
| 4.5.3. | Servicio mejorado | | 97 |
| 4.6. | Enfoque a los clientes | | 101 |
| 4.7. | Áreas de servicio dentro una casa de bolsa | | 105 |
| CONCLUSIONES | | | 109 |
| ANEXOS | | | 112 |
| BIBLIOGRAFÍA | | | 122 |

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

A partir de la publicación de la Ley del Mercado de Valores en 1975, las casas de bolsa experimentaron, junto con el propio mercado, un crecimiento para el que no muchas estaban preparadas: el número de cuentas administradas y su propio capital creció en ritmo desmedido.

Los reveses causados por las crisis subsecuentes, principalmente el crack de 1987, dieron cuenta de ello. Quedó en evidencia la deficiente administración del riesgo, la poca capacitación de los promotores bursátiles o ejecutivos de cuenta, la poca transparencia de los servicios prestados y la pobre información que recibían los clientes en cuanto al riesgo que se corre al incursionar en un Mercado de Valores.

A partir de 1987 se realizaron esfuerzos encaminados a recuperar la confianza perdida en el Mercado de Valores, cambios en los contratos de intermediación bursátil, la prohibición de operaciones de apalancamiento (futuros con acciones y contratos de margen), una mayor capacitación de los ejecutivos y personal en general, mejoría en los esquemas de medición de riesgos en inversiones de posición propia y de sociedades de inversión, etcétera.

Desgraciadamente todos estos esfuerzos no han sido suficientes para lograr el desarrollo estimado del mercado, por el contrario, en los últimos 10 años ha existido una disminución en el número de cuentas activas en los intermediarios bursátiles.

En el 2000 se realizaron modificaciones a la Ley de Sociedades de Inversión, con el fin de transparentar su manejo y así dar mayor seguridad al inversionista.

Estas modificaciones, llámense técnicas, deben ser acompañadas por una mayor promoción, o bien se podría decir, de una mayor educación bursátil a la población capaz de destinar una cierta parte de sus ingresos a una inversión, como lo constituye el Mercado de Valores.

Asimismo, se deben de mejorar los servicios que prestan las casas de bolsa y bancos en este sentido, para que a través de este medio el público inversionista se pueda interesar más en el mercado bursátil y pueda ser una alternativa seria de inversión.

Es, en definitiva, el llevar al cliente a percibir que los servicios que adquiere en el Mercado de Valores son de "alta calidad" y que por lo mismo sobrepasan sus expectativas, efecto que causará un cliente entusiasta.

El presente trabajo de tesis titulado *EL DESARROLLO DEL MERCADO DE VALORES A TRAVÉS DE LA CALIDAD EN SUS SERVICIOS*, está conformado por cuatro capítulos:

En el primer capítulo se explica cómo se conforma el sistema financiero mexicano, en donde se ubica el Mercado de Valores dentro del mismo, las instituciones que integran el Mercado de Valores, la Bolsa Mexicana, su historia, funciones y cuáles han sido las acciones encaminadas a fortalecer el Mercado de Valores en México.

En el segundo capítulo se estudia a los intermediarios bursátiles, sus antecedentes, cómo se deben contratar sus servicios y los diferentes productos que ofrecen.

El tercer capítulo está dedicado a algunos conceptos sobre administración y generalidades sobre la calidad.

En el capítulo final se analiza la importancia que tiene la aplicación de procesos de calidad en los servicios que otorga una casa de bolsa, pasando por el desarrollo de personal, cómo se deben percibir los servicios y el enfoque a los clientes.

Como anexo, se propone un modelo que permita identificar los aspectos de mayor influencia para lograr que el cliente se sienta satisfecho.

PROTOCOLO DE LA INVESTIGACIÓN

PROTOCOLO DE LA INVESTIGACIÓN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En estas últimas décadas de altibajos financieros sufridos en México, causados por factores tanto externos como internos, han demostrado que la rapidez de la información, así como una buena asesoría, serían la principal arma para proteger nuestro patrimonio y el de nuestras familias.

En la actualidad, el sector financiero y en particular el bursátil, presenta una gama cada vez más amplia de instrumentos encaminados a la protección del inversionista. El problema es, ¿sabemos en qué momento, determinado instrumento nos puede proteger?, ¿el diseño de estos instrumentos les da la rapidez necesaria de respuesta ante una crisis?, ¿tendremos la asesoría necesaria en el momento preciso?, ¿en qué forma el Mercado de Valores responderá a las demandas de los clientes de un mayor y mejor servicio?

Por lo anterior, es necesario contar con los instrumentos adecuados, pero igual de importante es tener un constante contacto con nuestro ejecutivo o asesor, para de esta forma tomar la mejor decisión de inversión.

¿Son las casas de bolsa el sector dentro del sistema financiero mexicano en donde se pueda enmarcar el servicio profesional, personalizado y de calidad que requiere el inversionista actual y que le podría dar mayor desarrollo al Mercado de Valores?

JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

La protección de la inversión es la motivación principal para exigir una mayor y mejor calidad en los servicios que prestan los intermediarios financieros.

No existen al día de hoy pretextos para estar bien informados sobre la actualidad económica de México y del mundo, lo que nos llevará a tomar las decisiones adecuadas en lo que a nuestro patrimonio se refiere.

La exigencia por un servicio de calidad se da a medida de la rapidez con que nos llega información. Al día de hoy sabemos con puntualidad en qué lugar del mundo inició una guerra o explotó un yacimiento petrolífero, se devaluó una moneda o murió un dirigente. Estos eventos nos afectan directamente por el nivel de globalización que mantiene nuestra economía. Lo importante es, ¿cómo nos afectan?

OBJETIVO GENERAL

Destacar por qué la mejora en los servicios prestados por las casas de bolsa llevará a un mayor desarrollo del Mercado de Valores.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Detectar las ventajas de un servicio de calidad en el Mercado de Valores.
- Promover una cultura de inversión a través de los instrumentos bursátiles.
- Detectar desviaciones de calidad en los servicios prestados por las casas de bolsa.

PROCEDIMIENTOS

Se realizará una investigación documental, basada principalmente en textos especializados, leyes, revistas, estadísticas referentes al nacimiento del Mercado de Valores mexicano, su normatividad, principales productos que ofrece, su mercado y su expansión en los últimos años.

Asimismo, se documentará el estudio sobre calidad, calidad total, la gestión de calidad para así llegar a la importancia de la calidad en el servicio según el enfoque de los expertos en el tema.

Se analizará el crecimiento del mercado y su potencial como motor de la inversión, se sintetizarán los argumentos de calidad y cómo se pueden integrar al tipo de servicios que se prestan en las casas de bolsa, haciendo uso de métodos tales como el analítico, sintético y deductivo.

CAPÍTULO I
EL MERCADO DE VALORES EN MÉXICO

CAPÍTULO I

EL MERCADO DE VALORES EN MÉXICO

En virtud de que el Mercado de Valores forma parte integral dentro del sistema financiero mexicano, se iniciará este capítulo definiendo en qué consiste, su estructura y su función genérica.

Asimismo, se describirá la situación que guardó dentro de la última década del siglo XX y su situación actual, toda vez que la problemática que se aborda en esta investigación intenta describir un panorama actualizado.

1.1 DEFINICIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO

El sistema financiero mexicano es el conjunto de autoridades de regulación y supervisión, intermediarios financieros bancarios y no bancarios, los cuales intervienen en el mercado, generando, captando, administrando, orientando y dirigiendo el ahorro como a la inversión; y de entidades de apoyo o de servicios complementarios o auxiliares a dichos intermediarios. Es decir, todas las organizaciones tanto públicas como privadas que en México llevan a cabo y regulan las actividades de circulación de dinero, otorgamiento y obtención de créditos, realización de inversiones y prestación de servicios bancarios y de seguros y fianzas.

1.2 LA TRANSFORMACIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO

En el inicio del sexenio del Presidente Ernesto Zedillo se vivió una severa crisis económica, a raíz de la cual el sistema financiero mexicano se vio sometido a fuertes presiones y a un clima de gran incertidumbre e inestabilidad. Como respuesta ante esta situación, las autoridades financieras orientaron varias de sus acciones a la atención de los requerimientos que planteó la crisis, adoptando diversas medidas para evitar un posible colapso del sistema financiero en su conjunto.

Desde enero de 1995, se puso en marcha un paquete congruente de medidas diseñadas principalmente para reducir los riesgos del sistema, mantener la confianza en las instituciones y apoyar a los pequeños deudores, tanto personas físicas como empresas, a fin de que pudieran hacer frente a sus obligaciones crediticias. Todo ello sin perder de vista la importancia de que el rescate bancario representara el menor costo posible para la sociedad.

Se realizó un esfuerzo, de saneamiento de la banca y de otros sectores de intermediación, incluido el bursátil. A través de este proceso, fue necesario

intervenir un gran número de instituciones financieras, cuyos accionistas no eran idóneos, o bien no mostraban el compromiso y la capacidad económica que les permitiera afrontar la responsabilidad que implica el manejo del ahorro y de las inversiones de la población.

En el Mercado de Valores se instauró un programa de seguimiento a sociedades con valores colocados en el extranjero, y se promovieron con emisores, intermediarios, representantes comunes e inversionistas, esquemas para poder dar salida a empresas con problema en el pago de sus adeudos.

La clara mejoría del sistema financiero y en particular del sector bancario, se ha reflejado en un eficiente proceso de consolidación, el cual ha dado como resultado que el sistema cuente con un menor número de instituciones, pero más fuertes y sólidas. Los indicadores fundamentales del sistema avalan los grandes avances.

En el sector bursátil también se ha observado un paulatino saneamiento y fortalecimiento de las casas de bolsa. Éstas mantienen indicadores de solvencia y liquidez acordes con estándares internacionales, destacando que su nivel de capitalización pasó de 6 mil 663 millones a finales de 1997, fecha en la que entraron en vigor los nuevos requisitos, a 8 mil 929 millones de pesos al cierre de agosto de 2000, lo que representa más de tres veces el mínimo requerido por la regulación.

La crisis financiera por la que se atravesó, junto con las tendencias hacia la globalización de los servicios financieros que se han observado y los avances tecnológicos de los últimos años, marcaron las condiciones necesarias para realizar una revisión integral del marco regulatorio y de los procesos de supervisión del sistema financiero en su conjunto; tratando de incorporarse las mejores prácticas de supervisión, bancarias y bursátiles internacionales.

El primer paso que se tomó en este sentido fue la creación de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) en 1995. La fusión de las comisiones Bancaria y de Valores ha permitido el fortalecimiento y la consolidación de la supervisión de las instituciones financieras de manera natural, al predominar en el mercado mexicano la figura de los grupos financieros.¹

En el pasado, la supervisión de las instituciones financieras se encontraba principalmente orientada a vincular el cumplimiento de normas y límites, a través de la revisión de los llamados catálogos de cuentas. Las reglas contables que se aplicaban anteriormente a las instituciones financieras no eran consistentes con los principios generalmente aceptados. A raíz de esta situación, en 1997 se emitieron nuevas reglas contables para el registro, valuación, consolidación y presentación de operaciones, las cuales son consistentes con principios de contabilidad internacionales y se homologó la presentación de la información entre

¹ Fernández García, Eduardo, "Retos del Mercado de Valores", en: XI Convención del Mercado de Valores, México, 2000, p. 2.

las distintas instituciones financieras, facilitando la comparabilidad de la misma y la consolidación de cifras dentro de los grupos financieros.

Asimismo, se crearon la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (CONSAR) y la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF).

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

La CONDUSEF es un organismo público descentralizado, cuyo objeto es promover, asesorar, proteger y defender los derechos e intereses de las personas que utilizan o contratan un producto o servicio financiero ofrecido por las instituciones financieras que operen dentro del territorio nacional, así como también crear y fomentar entre los usuarios una cultura adecuada respecto de las operaciones y servicios financieros.

La CNBV es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con autonomía técnica y facultades ejecutivas en los términos de la propia Ley de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores. Tiene por objeto supervisar y regular, en el ámbito de su competencia, a las entidades financieras, a fin de procurar su estabilidad y correcto funcionamiento, así como mantener y fomentar el sano y equilibrado desarrollo del sistema financiero en su conjunto, en protección de los intereses del público. También tiene como finalidad supervisar y regular a las personas físicas y morales, cuando realicen actividades previstas en las leyes relativas al sistema financiero.

Para el cumplimiento de sus objetivos la CNBV cuenta con las facultades que le otorgan las leyes relativas al sistema financiero, así como su propia Ley, las cuales se ejercen a través de los siguientes órganos: Junta de Gobierno, Presidencia, Vicepresidencias, Contraloría Interna, Direcciones Generales y demás unidades administrativas necesarias.

1.3 ESTRUCTURA DEL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO

Autoridades reguladoras:

| |
|---|
| SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO |
| COMISIÓN NACIONAL BANCARIA Y DE VALORES |
| COMISIÓN PARA LA PROTECCIÓN Y DEFENSA DE LOS USUARIOS DE SERVICIOS FINANCIEROS |

| |
|--|
| BANCO DE MÉXICO |
| COMISIÓN NACIONAL DE SEGUROS Y FIANZAS |
| COMISIÓN NACIONAL DEL SISTEMA DE AHORRO PARA EL RETIRO |

Instituciones financieras:

| GRUPOS FINANCIEROS | INSTITUCIONES DE CRÉDITO | MERCADO DE VALORES | OTROS INTERMEDIARIOS FINANCIEROS Y SOCIEDADES DE INFORMACIÓN CREDITICIA | |
|---------------------|-------------------------------|---|---|-----------------------|
| COMPAÑÍAS TENEDORAS | BANCOS COMERCIALES | BOLSA DE VALORES | COMPAÑÍAS DE SEGUROS | UNIONES DE CRÉDITO |
| | BANCOS DE DESARROLLO | CASAS DE BOLSA | ALMACENES DE DEPÓSITO | COMPAÑÍAS DE FIANZAS |
| | FONDOS DE FOMENTO | SOCIEDADES DE INVERSIÓN | ARRENDADORAS FINANCIERAS | CASAS DE CAMBIO |
| | PATRONATO DEL AHORRO NACIONAL | SOCIEDADES DE INVERSIÓN ESPECIALIZADAS EN FONDOS PARA EL RETIRO | SOCIEDADES DE PRESTAMO Y AHORRO | EMPRESAS DE FACTORAJE |
| | | | SOCIEDADES DE OBJETO LIMITADO | BURÓ DE CRÉDITO |

Fuente: Banco de México.

Las autoridades reguladoras, cada una en la esfera de su respectiva competencia, ejercerán sus atribuciones procurando: el desarrollo equilibrado del sistema financiero del país, con una apropiada cobertura regional; una adecuada competencia entre los integrantes de dicho sistema; la prestación de los servicios integrados conforme a sanas prácticas y usos financieros; el fomento del ahorro interno y su adecuada canalización hacia actividades productivas; así como, en general, que el sistema citado contribuya al sano crecimiento de la economía nacional.²

Las instituciones financieras deben proporcionar opciones de inversión y de financiamiento que faciliten la captación del ahorro y su colocación entre los diversos usuarios del crédito, atendiendo las necesidades, preferencias e intereses de los demandantes y oferentes.

1.4 EL MERCADO DE VALORES

“El Mercado de Valores es un conjunto de mecanismos que hacen de una manera más fácil el intercambio de productos monetarios a través de la emisión, colocación y distribución de valores inscritos en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios y por la Bolsa Mexicana de Valores, a este mercado también se le

² Ley para Regular las Agrupaciones Financieras, artículo 2, 1999.

conoce como el Mercado Bursátil ya que dichos valores están autorizados para venderse y comprarse a través de la Bolsa de Valores".³

Por lo anterior, se podría resumir que el Mercado de Valores es un mercado financiero en el que interactúan oferentes y demandantes de capital cumpliéndose así tres funciones económicas básicas:

1. La primera es que lo que se negocia en este mercado son activos financieros cuyo precio será determinado por el mismo mercado en función de las expectativas que se tengan. (Proceso de fijación de precio.)
2. La segunda es que el mercado proporciona un mecanismo para que el inversionista venda un activo financiero, por eso se dice que los mercados financieros proporcionan liquidez.
3. La tercera función es que los costos de transacción dentro del mercado se reducen.

Actualmente puede destacarse que el Mercado de Valores es un instrumento importante de política económica, en tanto que constituye un mecanismo idóneo para la formación de capitales y fuente de financiamiento para los distintos agentes de la economía.

1.5 INSTITUCIONES QUE INTEGRAN EL MERCADO DE VALORES

Hasta 1998 las instituciones centrales del Mercado de Valores eran únicamente la Bolsa y el Indeval. Ahora operan, además: el Mercado Mexicano de Derivados (MexDer) y su Cámara de Compensación (Asigna); Servicios de Integración Financiera (SIF), cuyo objeto es ofrecer mecanismos que faciliten la operación interbancaria en los mercados de títulos de deuda y cambios; Bursatec, empresa que desarrolla y administra sistemas informáticos para el sector bursátil; y Valor de Mercado (Valmer), que provee precios para la evaluación de activos financieros.

Estas nuevas empresas, que ofrecen servicios de valor agregado al Mercado de Valores, habrán de mostrar su enorme potencial en los próximos años. De hecho, un número significativo de intermediarios financieros han decidido iniciar en breve su participación activa en el Mercado Mexicano de Derivados, para el cual, gracias al apoyo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la CNBV y el Banco de México, se ha logrado definir y establecer un marco jurídico mucho más propicio para fomentar su desarrollo de forma acelerada.

Con respecto al Indeval, parece adecuado reiterar que se trata de una institución que goza de reconocimiento internacional por su eficiencia operativa, habiendo

³ Santillán Mendoza, Luis, Contexto legal del Mercado de Valores, Bolsa Mexicana de Valores, México, 1992, p. 42.

contribuido en mucho a elevar el grado de competitividad del Mercado de Valores en México.

Entre los años 1995 y 2000 se logró centralizar la liquidación de todo el Mercado de Valores; es decir, capitales y deuda. Se instrumentó la liquidación bajo la modalidad de entrega contra pago con la consecuente eliminación del riesgo principal, se estableció un esquema de neteo que ha permitido reducir en 70 por ciento el monto de crédito necesario para saldar los compromisos adquiridos por los intermediarios al término de cada jornada, y hoy el Indeval forma parte del Sistema Nacional de Pagos con todas las ventajas que ello implica.

INDEVAL

La SD Indeval es la institución encargada de hacer las transferencias, compensaciones y liquidaciones de todos los valores involucrados en las operaciones que se realizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV). Es una empresa privada que opera con la concesión de las autoridades financieras del país, y está respaldada por la Ley del Mercado de Valores.

Para que su función se realice eficientemente, las casas de bolsa deben tener previamente contratadas dos cuentas (llamadas cuentas de control) con Indeval: una para manejar los valores y otra para manejar el efectivo. Si alguien vendió 10 acciones "X", a \$10 pesos, Indeval se las retira de su cuenta y las deposita en la del comprador. Asimismo, retira de la cuenta de efectivo del comprador \$10 pesos, y los deposita en la cuenta del vendedor. Todo se hace de manera electrónica, no hay traspaso físico de títulos ni de efectivo.

Las casas de bolsa pueden acceder a sus estados de cuenta en tiempo real, por medio del sistema de información de la institución. Estos servicios implican una gran transparencia y seguridad invaluable para todos los participantes en la negociación bursátil. Lo que mejor ilustra la completa seguridad que Indeval otorga al mercado, es que a lo largo de sus más de 20 años de operación, nunca ha tenido una diferencia de cálculo con emisor ni casa de bolsa alguna. Su capacidad de ser de los primeros en efectuar las operaciones bajo el esquema de entrega contra pago, en menos de 24 horas para los títulos de deuda y en 48 para las acciones, lo colocan como uno de los más eficientes mundialmente.

AMIB

Las casas de bolsa están agremiadas en la Asociación Mexicana de Intermediarios Bursátiles (AMIB), institución que se dedica a fomentar el desarrollo del sector bursátil en el país. Entre sus funciones destacan la representación del mismo ante autoridades y otros organismos, la promoción de estudios e investigaciones, el desarrollo de proyectos enfocados a consolidar el Mercado de Valores, e incorpora y actualiza nuevas tecnologías. Está organizada en comités, integrados por representantes de los intermediarios, en los que se estudian asuntos de interés para los miembros. Cuenta con un Centro Educativo del

Mercado de Valores, que ofrece capacitación al personal de las casas de bolsa y al público en general.

Mercado Mexicano de Derivados

Mercado Mexicano de Derivados (MexDer), es una sociedad anónima de capital variable, que cuenta con autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, para proveer las instalaciones y servicios necesarios para cotizar y negociar contratos estandarizados de futuros y opciones.

Los contratos celebrados en MexDer se compensan y liquidan en la Cámara de Compensación, a la cual se identifica con el nombre comercial de Asigna, Compensación y Liquidación, constituida a través de un fideicomiso de administración y pago cuyo patrimonio es integrado por las aportaciones realizadas por los socios liquidadores y que actúa como contraparte de todas las operaciones efectuadas en MexDer.

MexDer y Asigna son entidades autorreguladas, a fin de asegurar la eficiencia, competitividad, orden, transparencia y seguridad del mercado.

Actualmente, se encuentran a disposición del público inversionista los Contratos de Futuro sobre los siguientes subyacentes:

1. Divisas

- Dólar de Estados Unidos de América (DEUA).

2. Índices

- Índice de Precios y Cotizaciones de la Bolsa Mexicana de Valores (IPC).

3. Tasas

- Tasa Interbancaria de Equilibrio a 28 días (TIIE).
- Certificados de la Tesorería de la Federación a 91 días (CETES).

4. Acciones individuales

- Cementos Mexicanos, S.A. de C.V. (CEMEX CPO).
- Fomento Económico Mexicano, S.A. de C.V. (FEMSA UBD).
- Grupo Carso, S.A. de C.V. (GCARSO).
- Grupo Financiero Banamex-Accival, S.A. de C.V. (BANACCI O).
- Grupo Financiero Bancomer, S.A. de C.V. (GFB O).
- Teléfonos de México, S.A. de C.V. (TELMEX L).

SIF

Servicios de Integración Financiera (SIF) es una subsidiaria de la BMV constituida para facilitar las operaciones con títulos de deuda empleando la más alta tecnología.

Las casas de bolsa y bancos encuentran en SIF la posibilidad de negociar títulos de deuda a través del sistema electrónico de negociación y el servicio de corretaje telefónico o "broker", así como un medio eficiente y seguro para canalizar las operaciones para su liquidación, sustentado en una moderna infraestructura informática y de telecomunicaciones.

SIF cuenta con el respaldo tecnológico de la BMV y las ventajas que implica la administración responsable de un mercado competitivo en materia regulatoria.

Valor de Mercado

Valor de Mercado es una empresa dedicada proporcionar soluciones y servicios integrales de cálculo y determinación de precios actualizados para la valuación de valores, documentos e instrumentos financieros.

Algorithmics Incorporated

Empresa líder en el desarrollo de sistemas y metodologías de valuación de portafolios y cálculo para la administración de riesgo financiero.

1.6. LA BOLSA MEXICANA DE VALORES

La Bolsa Mexicana de Valores, S.A. de C.V. (BMV) es una institución privada, que opera por concesión de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con apego a la Ley del Mercado de Valores. Sus accionistas son exclusivamente las casas de bolsa autorizadas, las cuales poseen una acción cada una.

1.7. FUNCIONES DE LA BOLSA MEXICANA DE VALORES

La BMV, foro en el que se llevan a cabo las operaciones del Mercado de Valores organizado en México, cumple, entre otras, las siguientes funciones:

- Proporcionar la infraestructura, la supervisión y los servicios necesarios para la realización de los procesos de emisión, colocación e intercambio de valores y títulos inscritos en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios (RNVI), y de otros instrumentos financieros.
- Hacer pública la información bursátil.
- Realizar el manejo administrativo de las operaciones y transmitir la información respectiva a SD Indeval.

- Supervisar las actividades de las empresas emisoras y casas de bolsa, en cuanto al estricto apego a las disposiciones aplicables.
- Fomentar la expansión y competitividad del Mercado de Valores mexicano.

Las empresas que requieren recursos (dinero) para financiar su operación o proyectos de expansión, pueden obtenerlo a través del mercado bursátil, mediante la emisión de valores (acciones, obligaciones, papel comercial, etcétera) que son puestos a disposición de los inversionistas (colocados) e intercambiados (comprados y vendidos) en la BMV, en un mercado de libre competencia y con igualdad de oportunidades para todos sus participantes.

Mercado primario

Para realizar la oferta pública (colocación) de los valores, la empresa acude a una casa de bolsa que los ofrece (mercado primario) al gran público inversionista en el ámbito de la BMV. De ese modo, los emisores reciben los recursos correspondientes a los valores que fueron adquiridos por los inversionistas.

Mercado secundario

Una vez colocados los valores entre los inversionistas en el mercado bursátil, éstos pueden ser comprados y vendidos (mercado secundario) en la BMV, a través de una casa de bolsa.

1.8. HISTORIA DE LA BOLSA MEXICANA DE VALORES

1850.- Negociación de primeros títulos accionarios de empresas mineras.

1867.- Se promulga la Ley Reglamentaria del Corretaje de Valores.

1880-1900.- Las calles de Plateros y Cadena, en el centro de la Ciudad de México, atestiguan reuniones en las que corredores y empresarios buscan realizar compraventas de todo tipo de bienes y valores en la vía pública. Posteriormente se van conformando grupos cerrados de accionistas y emisores, que se reúnen a negociar a puerta cerrada, en diferentes puntos de la ciudad.

1886.- Se constituye la Bolsa Mercantil de México.

1895.- Se inaugura en la calle de Plateros (hoy Madero) el centro de operaciones bursátiles Bolsa de México, S.A.

1908.- Luego de periodos de inactividad bursátil, provocados por crisis económicas y en los precios internacionales de los metales, se inaugura la Bolsa de Valores de México, S.C.L., en el Callejón de 5 de Mayo.

1920.- La Bolsa de Valores de México, S.C.L. adquiere un predio en Uruguay 68, que operará como sede bursátil hasta 1957.

1933.- Comienza la vida bursátil del México moderno. Se promulga la Ley Reglamentaria de Bolsas y se constituye la Bolsa de Valores de México, S.A., supervisada por la Comisión Nacional de Valores (hoy CNBV).

1975.- Entra en vigor la Ley del Mercado de Valores, y la Bolsa cambia su denominación a Bolsa Mexicana de Valores, e incorpora en su seno a las bolsas que operaban en Guadalajara y Monterrey.

1995.- Introducción del BMV-SENTRA Títulos de Deuda. La totalidad de este mercado es operado por este medio electrónico.

1996.- Inicio de operaciones de BMV-SENTRA Capitales.

1998.- Constitución de la empresa Servicios de Integración Financiera (SIF), para la operación del sistema de negociación de instrumentos del mercado de títulos de deuda (BMV-SENTRA Títulos de Deuda).

11 de enero de 1999.- La totalidad de la negociación accionaria se incorporó al sistema electrónico. A partir de entonces, el mercado de capitales de la Bolsa opera completamente a través del sistema electrónico de negociación BMV-SENTRA Capitales. En este año también se listaron los contratos de futuros sobre el IPC en MexDer y el principal indicador alcanzó un máximo histórico de **7,129.88** puntos el 30 de diciembre.

2001.- El día 17 de mayo del 2001 se registró la jornada más activa en la historia de la BMV estableciendo niveles récord de operatividad. El número de operaciones ascendió a 11,031, cifra superior en 516 operaciones (+4.91%) respecto al nivel máximo anterior registrado el día tres de marzo del 2000.

1.9 PARTICIPANTES DE LA BOLSA MEXICANA DE VALORES

- Entidades emisoras.
- Intermediarios bursátiles.
- Inversionistas.
- Autoridades.

Entidades emisoras

Son los organismos o empresas que, cumpliendo con las disposiciones establecidas y siendo representadas por una casa de bolsa, ofrecen al público inversionista, en el ámbito de la BMV, valores tales como acciones, títulos de deuda y obligaciones.

En el caso de la emisión de acciones, las empresas que deseen realizar una oferta pública deberán cumplir con los requisitos de listado y, posteriormente, con los requisitos de mantenimiento establecidos por la BMV; además de las disposiciones de carácter general, contenidas en las circulares emitidas por la CNBV.

Intermediarios bursátiles

Son las casas de bolsa autorizadas para actuar en el mercado bursátil. Se ocupan de:

- Realizar operaciones de compraventa de valores.
- Brindar asesoría a las empresas en la colocación de valores y a los inversionistas en la constitución de sus carteras.
- Recibir fondos por concepto de operaciones con valores, y realizar transacciones con valores a través del los sistema BMV-SENTRA Capitales por medio de sus operadores.

Los operadores de las casas de bolsa deben estar registrados y autorizados por la CNBV y la BMV. Las comisiones que las casas de bolsa cobran a sus clientes por el servicio de compra-venta de acciones están sujetas a negociación entre las partes.

Inversionistas

Personas físicas o morales, nacionales o extranjeras, que a través de una casa de bolsa colocan sus recursos a cambio de valores para obtener rendimientos. En los mercados bursátiles del mundo destaca la participación del grupo de los llamados "inversionistas institucionales", representado por sociedades de inversión, fondos de pensiones y otras entidades con alta capacidad de inversión y amplio conocimiento del mercado y de sus implicaciones.

Autoridades

Fomentan y supervisan la operación ordenada del Mercado de Valores y sus participantes conforme a la normatividad vigente. En México las instituciones reguladoras son la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), la CNBV, el Banco de México y, desde luego, la BMV.

1.10 MARCO NORMATIVO DE LA BOLSA MEXICANA DE VALORES

Las leyes y normativa que regulan el quehacer bursátil en México son las siguientes:

- Ley. Regula las ofertas públicas de las emisoras, las actividades de todos los participantes en el mercado, la intermediación que realizan las casas de bolsa, el Registro Nacional de Valores e Intermediarios (sustentado por la CNBV) y a las autoridades responsables de promover el equilibrado y eficiente desarrollo del mercado, y garantizar la igualdad de oportunidades en el mismo.

- Ley de Sociedades de Inversión. Regula el funcionamiento de las sociedades de inversión y de sus operadores, y el papel de las autoridades encargadas de vigilar su sano desarrollo y estricto apego al marco normativo vigente.
- Reglamento Interior de la BMV. Define las normas operativas de admisión, suspensión y exclusión de socios de la institución, requisitos de listado y mantenimiento de valores, y las reglas generales de operación.
- Código de Ética Profesional de la Comunidad Bursátil Mexicana. Firmado por todos los intermediarios bursátiles, este código establece la integridad del mercado como principal objetivo. Su propósito concreto es evitar la manipulación de precios y el uso de la información privilegiada, protegiendo la libre competencia. Este marco ha contribuido en gran medida a hacer de la BMV una de las bolsas más reconocidas en el mundo a nivel de confiabilidad y transparencia.
- Manuales operativos. Los manuales operativos se expiden con fundamento en lo dispuesto en el Reglamento Interior General de la BMV y tiene como objetivo establecer las políticas y procedimientos operativos que faciliten el cumplimiento de las obligaciones a cargo de los intermediarios bursátiles y de la propia Bolsa.
- Otras disposiciones que rigen en el mercado de valores son: Ley de Agrupaciones Financieras, Ley de Instituciones de Crédito, Ley de Inversión Extranjera, Ley de Títulos y Operaciones de Crédito, Ley General de Sociedades Mercantiles, las leyes mercantiles y de procedimientos civiles y el Código de Comercio.

1.11 ÍNDICES BURSÁTILES

- El IPC.
- Selección de la muestra.
- ¿Cómo se calcula el IPC?
- Índice México (INMEX).
- Índice de Mediana Capitalización (IMC30).
- Índices sectoriales.
- Índices para sociedades de inversión.
- Medios de difusión de los índices bursátiles.
- Resumen de Índices.

La finalidad del cálculo o construcción de índices de precios accionarios es obtener el valor representativo de un conjunto de acciones, en un momento específico del tiempo.

Un índice mide el valor de una variable en el tiempo, teniendo como base una fecha determinada. Hay muchos tipos de índices: de natalidad, de escolaridad, de contaminación, económicos, entre otros.

Un índice de precios de acciones representa el valor de un conjunto de títulos accionarios en el tiempo. Las fluctuaciones en los precios de los valores cotizados en la BMV responden a la libre interacción entre la oferta y la demanda. La tendencia general de las variaciones en precios de las acciones, generada por las operaciones de compraventa durante la sesión de remates, se refleja, en tiempo real, mediante el cálculo de índices accionarios.

Un índice accionario se construye con series accionarias seleccionadas con base en su representatividad, en el giro de los emisores (sector económico al que pertenecen), bursatilidad (facilidad con que se puede comprar o vender una acción) y valor de mercado o capitalización (último precio de la acción por el número de acciones en circulación). El número y tipo de series accionarias consideradas para el cálculo de cada uno de los índices, varía en función del índice de que se trate.

Todos los índices se recalculan (generando un nuevo valor) cada vez que se realiza una transacción de compraventa de acciones que incide en el precio de alguna de las series accionarias que componen su muestra.

Es importante mencionar que cada uno de los 13 índices que genera la BMV puede servir como subyacente para la emisión de productos derivados (opciones y futuros) que se cotizan en los mercados especializados.

EI IPC

El Índice de Precios y Cotizaciones (IPC) se considera el indicador del desarrollo del mercado accionario en su conjunto, en función de las variaciones de precios de una selección de acciones (o muestra) balanceada, ponderada y representativa del conjunto de acciones cotizadas en la BMV.

La muestra empleada para su cálculo se integra por emisoras de distintos sectores de la economía y se revisa semestralmente. En caso de que alguna emisora ya no cumpla con el criterio de selección, se le reemplaza por alguna otra que sí califique.

El peso relativo de cada una de las series accionarias que componen la muestra para el cálculo del IPC se explica por su valor de mercado. Es decir, se trata de un índice ponderado por valor de capitalización. Esto significa que el cambio en el precio de una acción integrante del índice influye en su evolución de acuerdo al peso relativo que dicha acción tiene en la muestra. Así, un cambio en el precio de una serie accionaria con un alto valor de mercado, impacta en mayor medida el valor IPC que cuando ocurre un cambio equivalente en el precio de una serie accionaria de menor valor de mercado.

La fecha base de cálculo del principal índice bursátil es el 30 de octubre de 1978 = 100. Se consideran en él 35 series accionarias clasificadas como de alta y media bursatilidad; es decir, las más negociadas del mercado tanto por volumen como por importe.

A diferencia de otros índices de este tipo, el valor del IPC se relaciona con el día anterior y no con el valor de la fecha base, debido a que la muestra es revisada periódicamente con el objeto de considerar a las emisoras líderes, y no permitir que ésta se vuelva anacrónica y obsoleta, perdiendo consecuentemente su representatividad.

Selección de la muestra

El procedimiento aplicado por la BMV para la selección de la muestra toma en cuenta el *índice de bursatilidad*, el cual se calcula considerando el desempeño, durante los últimos seis meses, de las siguientes variables:

- Importe negociado.
- Volumen de acciones negociadas.
- Rotación (importe/valor de capitalización).
- Número de operaciones efectuadas.
- Total de días de negociación efectiva.

El valor de capitalización de las emisoras, que constituye el ponderador en el cálculo del IPC, es también considerado para la selección de la muestra.

La muestra se somete a revisión y actualización con una periodicidad semestral. Los cambios en la muestra —series accionarias que entran y salen de ella—, se dan a conocer con cinco días hábiles de anticipación al inicio del nuevo periodo, con la finalidad de dar tiempo suficiente a los participantes del mercado para ajustar sus portafolios de inversión, si lo consideran pertinente.

Factores de ajuste

En virtud de que el valor de capitalización de las emisoras es utilizado como elemento ponderador dentro de la muestra, cualquier cambio en el número de valores inscritos modifica el valor del índice. En consecuencia, se requiere modificar el valor de las emisoras que decreten derechos (pago de dividendos) o registren movimientos corporativos (escisiones, fusiones, suscripción, capitalización), aplicando un factor de ajuste al valor de capitalización del día previo a la emisión del derecho o del movimiento corporativo, para eliminar su influencia sobre el precio de las series accionarias que componen el IPC y así mantener su fidelidad.

| TIPO DE MOVIMIENTO | AJUSTE REQUERIDO |
|-----------------------------|-----------------------|
| Dividendo en efectivo | Decremento de capital |
| Capitalización | Ninguno |
| Escisión | Reducción de capital |
| Obligaciones convertibles | Incremento de capital |
| Reestructuración accionaria | Cambio de capital |
| Suscripción | Incremento de capital |
| Suscripción (serie nueva) | Decremento de capital |
| Split (reverse) | Ninguno |

Índice México (INMEX)

El INMEX es un índice ponderado por el valor de capitalización de las emisoras que integran la muestra. A diferencia del IPC, la ponderación (peso relativo) de una sola serie accionaria no puede ser mayor a 10% al comienzo o inicio del periodo de vigencia de la muestra.

El INMEX se ajusta por valor de capitalización y por derechos decretados por las emisoras. Sin embargo, no se ajusta por dividendos en efectivo.

La muestra del INMEX abarca de 20 a 25 emisoras en sus series más representativas y con los niveles más altos de bursatilidad. En la muestra, únicamente se incluye una serie por emisora. La serie seleccionada será la más representativa de la emisora en cuanto a bursatilidad, capitalización y liquidez. Se consideran series accionarias de emisoras cuyo valor de mercado mínimo sea de \$100 millones de dólares.

La muestra es revisada cada seis meses. El tamaño de la muestra no es fijo y puede ser modificado al momento de la revisión, de acuerdo con el número de emisoras que en ese momento cumplan con los criterios de selección.

Índice de mediana capitalización - IMC30

La BMV genera 13 índices generales: el IPC, el INMEX, el Índice de Precios del Mercado para la Mediana Empresa Mexicana (IP-MMEX), siete índices sectoriales y tres índices para sociedades de inversión.

Por sus características, el IPC e INMEX incluyen en sus muestras a emisoras cuyas series accionarias tienen niveles altos de capitalización. El IP-MMEX perdió su razón de ser en enero de 1999 cuando la BMV integró la operación del mercado de capitales incorporando la sección B o Mercado de la Mediana Empresa, a la sección principal. Es por ello que la BMV consideró necesario desarrollar un nuevo índice que refleje en forma particular el comportamiento de las emisoras que se ubican

dentro del nivel medio de capitalización del mercado y que además cuentan con niveles de bursatilidad adecuados.

En este sentido, la BMV desarrolló el IMC30, conformado por 30 series accionarias representativas de este importante estrato del mercado accionario mexicano.

La bursatilidad representa el nivel de negociación de una emisión en el mercado accionario, y es medida a través del Índice de Bursatilidad que calcula y publica mensualmente la BMV.

Objetivo

El IMC30 tiene como objetivo constituirse como un indicador representativo y confiable del mercado accionario mexicano para empresas de media capitalización.

Asimismo, este índice pretende servir a las Sociedades de Inversión y al Mercado de Derivados, como valor de referencia de instrumentos indizados.

Emisoras cuyo valor de capitalización (precio de mercado x número de acciones) está más cerca del valor promedio de capitalización del mercado accionario mexicano.

Características generales

Las principales características del IMC30 son las siguientes:

- Representatividad de las empresas de capitalización media, ya que incorpora los conceptos de tamaño y operatividad de las emisoras que integran su muestra, a través de:
 - * La mayor cercanía a la media del nivel de capitalización del mercado.
 - * Los mejores niveles de bursatilidad en este estrato del mercado.
 - * La estructura de cálculo contempla el valor de capitalización, el cual es utilizado como ponderador.
 - * La revisión de la muestra se realiza semestralmente con el objeto de actualizar su representatividad.
 - * Base: 29 de enero de 1999 = 100.

Selección de la muestra

El proceso de selección de la muestra se realiza de la siguiente manera:

- Se delimita un "grupo de emisoras" de media capitalización dentro del mercado accionario a través de un proceso estadístico.

- El "grupo de emisoras" se ordena de mayor a menor cercanía al nivel medio del valor de capitalización.
- Posteriormente, se identifica el nivel de bursatilidad de cada emisora, tomando la calificación más alta de sus series.
- De este grupo se eligen las 30 emisoras que cumplen simultáneamente con la mayor cercanía al valor medio de capitalización y con los mejores niveles de bursatilidad (alta y media).
- Estas 30 emisiones seleccionadas van a formar parte de la muestra del índice.

El procedimiento estadístico aplicado por la BMV para la selección de la muestra considera todas las emisoras vigentes del mercado accionario, obteniendo el valor de capitalización de cada una y ordenando estos valores en forma descendente. Posteriormente, se eliminan los extremos y se transforma la serie de datos por medio de la aplicación de una raíz cuadrada con el objeto de normalizar dicha serie y de esta forma encontrar el valor medio de capitalización. Finalmente se determina el "grupo de emisoras" localizadas en un rango más/menos media desviación estándar, respecto al valor medio de capitalización.

En caso de que no se completen las 30 series, se seleccionarán aquellas emisiones en el mejor lugar del siguiente estrato de bursatilidad (bursatilidad baja).

Revisión de la muestra

La muestra se somete a revisión y actualización con una periodicidad semestral. Esto se realiza el último día hábil de los meses de diciembre y junio de cada año.

Con la finalidad de dar tiempo suficiente a los participantes en el mercado para adecuar sus portafolios de inversión, los cambios en la muestra (series accionarias que se incorporan o desincorporan de ella), se dan a conocer los primeros días hábiles del mes anterior al inicio de su vigencia, a través del Boletín Bursátil, impreso y electrónico, que difunde a diario la propia BMV.

Cálculo del IMC30

El IMC30 refleja el cambio diario en el valor de capitalización de una muestra de valores. Esto permite evaluar la trayectoria de las emisoras seleccionadas. Conocer su mecánica de cálculo facilita la tarea de reproducir o emular su comportamiento en portafolios tales como sociedades de inversión, carteras de valores, así como emitir productos derivados (warrants) vinculados a este índice.

El IMC30 es un índice ponderado por el valor de capitalización de las emisoras que integran la muestra. Derivado de esta ponderación, se logra en el IMC30 una apropiada distribución de la participación de las emisoras.

Factores de ajuste

Considerando la fórmula elaborada para el cálculo del IMC30, donde el valor de capitalización de cada empresa determina su ponderación, cualquier cambio en el número de valores inscritos modificará la estructura del índice.

En este sentido, se emplean mecanismos estadísticos para modificar el valor de las emisoras que decreten derechos y/o movimientos corporativos (pago de dividendos, capitalizaciones, escisiones, suscripciones, splits, etcétera), aplicando un factor de ajuste al valor de capitalización del día previo a la aplicación del derecho o del movimiento corporativo.

De esta forma, se eliminan los efectos del derecho o movimiento corporativo en el desarrollo del índice, permitiendo que sólo refleje el comportamiento de las emisoras con relación al mercado.

| TIPO DE MOVIMIENTO | AJUSTE REQUERIDO AL VALOR DE CAPITALIZACIÓN |
|-----------------------------|---|
| Dividendo en efectivo | Decremento |
| Capitalización | Ninguno |
| Escisión | Decremento |
| Obligaciones convertibles | Incremento |
| Reestructuración accionaria | Ninguno |
| Suscripción | Incremento |
| Suscripción (serie nueva) | Incremento |
| Split (reverse) | Ninguno |

Índices sectoriales

A los dos índices accionarios descritos anteriormente (IPC e INMEX) se suman siete sectoriales que reflejan el comportamiento de ciertas áreas de actividad económica (o sectores) que la BMV define de acuerdo al giro principal de actividad de las emisoras.

El método utilizado para el cálculo de los índices sectoriales es el mismo que para el IPC, variando únicamente el tamaño de las muestras y los valores que las integran.

Principales índices sectoriales

- Industria extractiva.
- Industria de la transformación.
- Industria de la construcción.
- Comercio.

- Comunicaciones y transportes.
- Servicios.
- Otros.

Índices para sociedades de inversión

- Para las sociedades de inversión comunes, cuyas carteras de inversión incluyen acciones.
- Para las sociedades de inversión de deuda para personas físicas cuyas carteras de inversión están compuestas, por títulos de deuda privados y públicos (pagarés, papel comercial, obligaciones, Cetes, Udibonos, Bondes, entre otros), y
- Para las sociedades de inversión de deuda para personas morales, cuyas carteras de inversión también están compuestas, por títulos de deuda privados y públicos (pagarés, papel comercial, obligaciones, Cetes, Udibonos, Bondes, entre otros), y están disponibles únicamente para empresas.

Medios de difusión de los índices bursátiles

- A tiempo real
 - * Sistemas electrónicos de difusión de información de la BMV.
 - * Agencias de información especializadas.
 - * Bolsatel: 57 26-66 77
 - * www.bmv.com.mx
- Impresos
 - * Boletín bursátil del mercado de capitales (diario).
 - * Indicador bursátil (mensual).
- Anuario bursátil
 - * Boletín bursátil electrónico (por Internet).
 - * Prensa (periódicos y revistas especializadas).
- Medios electrónicos
 - * Disquettes para computadora disponibles en el Centro de Información de la BMV.

1.12 PUBLICACIONES

- Boletín Bursátil Sección Mercado de Capitales.
- Boletín Bursátil Sección Mercado de Dinero y Metales.
- Información Financiera Trimestral.

- Información sobre Asambleas.
- Indicadores Bursátiles.
- Indicadores Financieros.
- Anuario Bursátil de la Bolsa Mexicana de Valores.
- Anuario Financiero de la Bolsa Mexicana de Valores.

1.13 ACCIONES ENCAMINADAS A FORTALECER EL MERCADO DE VALORES

La crisis de 1995 y sus efectos sobre el sistema financiero dificultaron el desarrollo del sector bursátil durante los últimos años. Esta situación se vio exacerbada por crisis internacionales como la asiática, la rusa y la brasileña; no obstante, este periodo fue aprovechado para reestructurar el marco regulatorio aplicable al Mercado de Valores y desarrollar la infraestructura que permitirá un importante desarrollo de este sector en el futuro.

Los mercados son más atractivos para los inversionistas cuando éstos tienen la certeza de que las operaciones se celebran en un ambiente de justicia, equidad y protección de sus intereses.

Por eso, la CNBV reforzó consistentemente sus labores de supervisión y vigilancia del mercado, de las emisoras y de los intermediarios. Como punto de partida se tomó la determinación de aprovechar al máximo la tecnología disponible, desarrollándose un sistema de supervisión bursátil que incorpora y procesa toda la información con que cuenta el organismo; comenzando por el registro de las emisoras, los reportes y comunicados que estas revelan y el detalle de las operaciones que se celebran en el mercado.

El sistema le ha permitido a la Comisión trabajar con mayor eficiencia, asignando menores recursos a la administración del papel, haciendo más expeditos los procesos de autorización de ofertas públicas y desarrollando nuevas metodologías de supervisión basadas en el análisis de la información con que se cuenta.

Los módulos del sistema correspondiente al monitoreo de los mercados incorporan alarmas paramétricas, diseñadas con base en fundamentos estadísticos y en la propia experiencia de los supervisores de la Comisión, que resaltan los casos en que determinados valores se comportan de forma atípica y, por tanto, requieren de una mayor atención.

Los sistemas de monitoreo se complementan con los de análisis de la información que las emisoras revelan al mercado, de tal forma que se cuenta con una estructura integral de supervisión que ha resultado útil para identificar actividades contrarias a la regulación bursátil. Asimismo, se desarrollaron las metodologías y procedimientos de investigación necesarios para acreditar aquellos casos en que efectivamente se hubiese incurrido en una falta.

Al inicio de la administración existía un reclamo válido para que se intensificaran las labores de supervisión del mercado, de tal forma que las actividades contrarias a la regulación bursátil fuesen identificadas y sancionadas. En forma particular existía preocupación respecto al uso indebido de información privilegiada, la manipulación de precios y la simulación de operaciones, prácticas que conducen a condiciones de inequidad en el mercado y desincentiva la inversión en el mismo.

Es importante señalar que antes de 1996 no se había impuesto sanción alguna por uso indebido de información privilegiada; sin embargo, a partir de esa fecha han sido sancionadas 16 personas relacionadas con cinco emisoras a las que se les han impuesto multas cuantiosas. De igual forma, se ha sancionado a 20 personas por violaciones tales como la manipulación de precios y la simulación de operaciones.

La labor de investigación y detección de operaciones irregulares ha contribuido a disminuir el número de operaciones en contra de los usos y sanas prácticas del mercado y, por tanto, deberá coadyuvar al incremento en el grado de confianza que los inversionistas tienen de nuestro mercado.

Los programas de supervisión no se han limitado a las operaciones en el mercado, habiéndose extendido también a las emisoras en lo que hace a la revelación de información y actividades de sus fondos de recompra, así como a las sociedades de inversión.

La protección de los inversionistas y la eficiencia del mercado dependen fundamentalmente de la adecuada y oportuna revelación de información por las emisoras. No obstante el enfoque regulatorio que históricamente se había seguido, el mercado mexicano se basa en mérito. Bajo el enfoque de méritos, las autorizaciones de ofertas públicas se otorgan o niegan con base en las bondades de los valores a ser emitidos, así como a las características del emisor.

La labor de la autoridad se centra en identificar los riesgos y beneficios asociados con una inversión determinada y la correspondiente autorización depende de que estos riesgos sean limitados. Los factores que se toman en cuenta al momento de autorizar la oferta, son revisados de forma periódica con la finalidad de identificar si los valores pueden seguir siendo intercambiados en el mercado.

Bajo el enfoque de revelación de información, tanto las autorizaciones y ofertas públicas, como la capacidad de los valores para cotizar en el mercado secundario, dependen principalmente de que las emisoras revelen toda la información respecto a sí mismas y los valores emitidos, que se considere relevante para la toma de decisiones por parte de los inversionistas.

Existe consenso entre los reguladores de valores del mundo, que el enfoque de revelación de información es el que mayores beneficios ofrece al mercado y a los inversionistas al basarse en la autorregulación, ya que cada uno de los participantes se protege a sí mismo al analizar, antes de tomar decisiones de

inversión, la información que las emisoras hacen del conocimiento del público. Bajo este enfoque, las emisoras se profesionalizan y se vuelven conscientes de la importancia que tiene la protección de los inversionistas minoritarios al verse obligadas a revelar información detallada de sus operaciones, mientras que los inversionistas quedan en condiciones de diseñar portafolios de inversión acordes a sus preferencias en cuanto a riesgo y rendimiento.

Dadas las consideraciones anteriores, se revisó en su totalidad el marco regulatorio aplicable a las emisoras, considerando las tendencias y acuerdos internacionales y aprovechando los avances informáticos y de telecomunicaciones que se han suscitado en los últimos años.

A finales de 1997 se emitieron reglas relativas a la inscripción de valores en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios y a la autorización de ofertas públicas. El nuevo procedimiento de inscripción obliga a las emisoras a presentar su solicitud en medios magnéticos, tanto a la CNBV como a la BMV, lo cual agiliza su análisis y mejora la coordinación entre ambas instituciones.

Durante los últimos diez años, la negociación de valores, utilizando sistemas automatizados, se convirtió en la norma internacional, incluso los pisos de remate con mayor tradición, como la Bolsa de Valores de Nueva York, incorporaron plataformas operativas automatizadas, a través de las cuales se concerta la mayoría de sus operaciones. La negociación electrónica permite incrementar la transparencia, mejorar las huellas de auditoría y reducir los costos de transacciones asociados con las operaciones con valores; elementos que contribuyen favorablemente a la protección de los intereses de los inversionistas y hacen que el mercado sea más atractivo.

En México opera un ambiente totalmente automatizado desde enero de 1999. Sin embargo, las reglas aplicables a la recepción de órdenes y asignación de operaciones, que son las que definen la estructura del mercado, eran las mismas que se aplicaban cuando la operación se llevaba a cabo en el piso de remates. En julio del año 2000, entraron en vigor nuevas reglas, acordes a las características de un mercado automatizado.

La nueva regulación requiere que todas las órdenes de tamaño normal, que las casas de bolsa reciben de sus clientes, sean enviadas una por una al libro centralizado de la Bolsa a más tardar a los 20 minutos de haber sido recibidas. De esta forma, la mayoría de las órdenes queda a la vista de todos los participantes, lo que se traduce en una mayor profundidad y transparencia del mercado. Asimismo, la asignación de operaciones se lleva a cabo de forma inmediata al celebrarse una operación, ya que las posturas en la Bolsa se identifican plenamente con las órdenes que les dieron origen. Las nuevas reglas permiten a las casas de bolsa recibir las órdenes de sus clientes a través de Internet para enviarlas a la Bolsa y ejecutarlas de forma prácticamente inmediata.

Adicionalmente, se liberaron los candados que existían para que las casas de bolsa pudieran actuar como contraparte en operaciones con sus clientes, lo que aunado a la asignación directa de operaciones, les permite a los intermediarios actuar como formadores de mercado, manteniendo posturas de compra y venta en todo momento.

Con el propósito de procurar la liquidez de los valores cotizados en el mercado, se revisaron los requisitos de listado y mantenimiento aplicables a emisoras. Los nuevos requisitos se aplican a series individuales y se separan los requisitos de inscripción en el Registro Nacional de Valores Intermediarios de los del listado en la Bolsa. De esta forma, sólo cotizarán aquellos valores que cuenten con una liquidez adecuada y se suspenderá la cotización de las acciones que no cumplan con los requisitos del listado, sin que las emisoras queden exentas de sus obligaciones de revelación de información.

Con el objeto de reforzar la estructura del Mercado de Valores se impulsó el desarrollo de nuevos participantes en el mismo. En diciembre de 1999 se emitieron reglas que establecen los requisitos de información con que debe cumplir una calificadora de valores para estar en condiciones de operar.

Durante el año 2000 se autorizó la entrada al mercado de la calificadora Mudis, la cual, con Standard & Poors, Ficht y Bank Watch, permiten a México contar con la presencia de cuatro de los calificadores de valores con mayor prestigio y reconocimiento en el ámbito mundial.

Desde 1997 se cuenta con regulación aplicable también a empresas que administran mecanismos tendientes a facilitar operaciones con valores, llamados comúnmente brokers, los cuales hacen más eficiente la comunicación entre intermediarios en la celebración de operaciones con instrumentos de deuda. Actualmente operan siete empresas de este tipo, que fomentan la transparencia en las operaciones y una mejor formación de precios. La adecuada valuación de instrumentos financieros es necesaria para que los intermediarios estén en condiciones de revelar su verdadera situación financiera y administrar sus riesgos; mientras que es indispensable para que los inversionistas de las sociedades de inversión entren y salgan de la sociedad a precios justos.

Como respuesta a las necesidades de inversión y cobertura de los distintos participantes en el mercado, en diciembre de 1996 las autoridades financieras emitieron las reglas y las disposiciones prudenciales para la creación de un mercado de derivados, el cual fue conceptualizado como un mercado autorregulado.

El Mercado de Derivados inició operaciones en diciembre de 1998 con contratos de futuros sobre el dólar, únicamente con participantes por cuenta propia. En abril de 1999 se iniciaron operaciones por cuenta de terceros, y se comenzaron a negociar futuros sobre el índice de la BMV.

A finales de mayo de 1999 se comenzaron a negociar futuros sobre Cetes y TIEE, y a finales de julio del mismo año se iniciaron operaciones con futuros sobre las acciones más bursátiles del Mercado de Valores. En el mercado participan cinco socios liquidadores y 24 socios operadores.⁴

⁴ Fernández García, Eduardo, "Retos del Mercado de Valores", *op. cit.*, p.4.

CAPÍTULO II

LOS INTERMEDIARIOS BURSÁTILES

CAPÍTULO II

LOS INTERMEDIARIOS BURSÁTILES

En el capítulo anterior se dio a conocer el marco estructural y jurídico en el que se encuentra el Mercado de Valores. Con base en este marco, y tomando en cuenta que el tema que compete a la presente investigación es la prestación de servicios en esa área, es de vital importancia conocer quiénes son los prestadores de esos servicios, por qué leyes se rigen y los productos que ofrecen.

2.1 ANTECEDENTES

La intermediación bursátil consiste en la prestación habitual de servicios de apoyo para la toma de decisiones de inversión en valores y la ejecución de las mismas, cobrando a cambio una comisión. Estas operaciones se realizan por cuenta y riesgo del inversionista y se conocen como operaciones por cuenta de terceros. Los intermediarios pueden realizar también, como parte de sus actividades regulares, operaciones de compra y venta de valores de su propia cartera asumiendo el riesgo de las mismas.

La primera Ley del Mercado de Valores publicada en 1975, marca el inicio de la consolidación del mercado al sentar las bases jurídicas e institucionales de su operación. En ella se reconoce la figura de intermediario o agente de valores (personas físicas o morales), cuya actividad quedaba condicionada a demostrar ante la autoridad respectiva, su pericia y su solvencia moral. La misma Ley sentó las bases para que únicamente los valores inscritos en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios pudieran ser ofrecidos al público.

Asimismo, las funciones de las bolsas de valores quedaron claramente delimitadas y controladas. A efecto de evitar la mezcla de esas funciones con otras de naturaleza diversa, se estableció que las divisas y los metales preciosos no eran susceptibles de operarse en bolsa, ubicando el mercado de divisas en el ámbito bancario y dejando abierta la posibilidad de que la operación de los intermediarios en el mercado de metales se realizara como actividad análoga o complementaria.

La Ley de 1975 dotó a la entonces Comisión Nacional de Valores de facultades amplias y bien determinadas para regular el mercado, tanto por lo que se refiere a emisores, como en lo que toca a los agentes y bolsas de valores.

A partir de 1984, como parte de la institucionalización del Mercado de Valores, se eliminó la posibilidad de que las personas físicas fueran autorizadas para ser intermediarios en el Mercado de Valores, en virtud de lo cual se estableció que dichos intermediarios de valores, además de estar organizados como sociedades

anónimas, tuvieran la calidad de **casas de bolsa**. Como consecuencia de lo anterior, la inscripción del último agente de valores personas físicas fue cancelada en 1992.

A partir de 1990 y con la promulgación de la Ley para Regular las Agrupaciones Financieras, se autorizó la integración de grupos financieros y se establecieron las bases para su constitución y funcionamiento.

La evolución reciente del sistema bursátil, considerada a partir de la década de los noventa, se caracteriza por una tendencia hacia la integración de los servicios financieros, con énfasis en la eficiencia de las organizaciones y hacia la globalización de los mercados.⁵

La internacionalización del sistema bursátil mexicano se llevó a cabo a través de cinco vertientes básicas: la apertura a la inversión extranjera, la participación de entidades nacionales en los principales centros financieros del mundo, la promoción de las relaciones institucionales, el establecimiento de un régimen para negociar valores extranjeros y la instalación de filiales de entidades financieras del exterior en México.

De acuerdo a lo establecido en la Ley del Mercado de Valores, los intermediarios bursátiles deben estar inscritos en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios de la CNBV. El mismo ordenamiento reconoce dos tipos de intermediarios:

- Casas de bolsa.
- Especialistas bursátiles.

2.2 LOS ESPECIALISTAS BURSÁTILES

Los especialistas bursátiles deben contar con la autorización de la CNBV y su actividad característica consiste en la realización de operaciones por cuenta propia a efecto de dar liquidez a los valores en los que se especializan, así como atenuar en la medida que sea posible fluctuaciones en los precios de los mismos. Aun cuando esta figura es reconocida en Ley, en México no existen todavía especialistas en operación.

2.3 LAS CASAS DE BOLSA

Las casas de bolsa son sociedades anónimas autorizadas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, cuya actividad consiste principalmente en poner en contacto a oferentes y demandantes de títulos, así como asesorarlos en materia

⁵ Página web de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, sección intermediarios (www.cnbv.gob.mx).

de valores. Sus operaciones pueden realizarse en el piso de remates de la BMV o a través de medios electrónicos de la propia Bolsa.

Además de actuar como intermediarios en el Mercado de Valores, las casas de bolsa están autorizadas, entre otras actividades, a brindar asesoría financiera y bursátil a empresas y público inversionista; a realizar operaciones por cuenta propia; a proporcionar servicios de guarda y administración de valores, a través de una Institución para el depósito de valores; a administrar las reservas para fondos de pensiones o jubilaciones de personal, complementarias a la que establece la Ley del Seguro Social y de prima de antigüedad, conforme a lo dispuesto por la Ley del Impuesto sobre la Renta, así como a invertir en el capital de administradoras de fondos para el retiro y sociedades de inversión especializadas de fondos para el retiro.

Es importante ampliar de manera concreta las actividades, que según la Ley del Mercado de Valores, podrán realizar las casas de bolsa:

Artículo 22.— Las casas de bolsa sólo podrán realizar las actividades siguientes:

I.- Actuar como intermediarios en el mercado de valores, en los términos de la presente Ley, sujetándose a las disposiciones de carácter general que dicte la Comisión Nacional de Valores.

(16) II.- Recibir fondos por concepto de las operaciones con valores que se les encomienden. Cuando por cualquier circunstancia no puedan aplicar esos fondos al fin correspondiente, el mismo día de su recibo deberán, si persiste impedimento para su aplicación, depositarlos en institución de crédito a más tardar el día hábil siguiente, o bien adquirir acciones representativas del capital de alguna sociedad de inversión de renta fija, depositándolas en la cuenta del cliente respectivo. En ambos casos, los fondos se registrarán en cuenta distinta de las que forman parte del activo de la casa de bolsa.

III.- Prestar asesoría en materia de valores.

IV.- Con sujeción a las disposiciones de carácter general que dicte el Banco de México:

(16) a).- Recibir préstamos o créditos de instituciones de crédito o de organismos de apoyo al mercado de valores, para la realización de las actividades que les sean propias.

b).- Conceder préstamos o créditos para la adquisición de valores con garantía de éstos.

(21) c).- Celebrar reportos y préstamos sobre valores.

(22) d).- Actuar como fiduciarias en negocios directamente vinculados con las actividades que les sean propias, sin que sea aplicable en este caso el primer párrafo del artículo 350 de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito.

La Comisión Nacional de Valores, oyendo la opinión del Banco de México, podrá ordenar a las casas de bolsa la suspensión de las operaciones que infrinjan las disposiciones a que se refiere esta fracción.

V.- De conformidad con las disposiciones de carácter general que dicte la Comisión Nacional de Valores:

(21) a).- Realizar operaciones por cuenta propia que faciliten la colocación de valores o que coadyuven a dar mayor estabilidad a los precios de éstos y a reducir los márgenes entre cotizaciones de compra y venta de los propios títulos, o bien que procuren mejorar las condiciones de liquidez en el mercado, así como una mayor diversificación de las transacciones.

b).- Proporcionar servicio de guarda y administración de valores, depositando los títulos en una institución para el depósito de valores o, en su caso, depositándolos en la institución que señale la Comisión Nacional de Valores cuando se trate de títulos que por su naturaleza no puedan ser depositados en las instituciones primeramente señaladas.

(16) c).- Realizar inversiones con cargo a su capital global, cuyo concepto será determinado en las citadas disposiciones.

(21) d).- Realizar operaciones con valores, en los términos previstos en esta Ley, con sus accionistas, miembros del consejo de administración, directivos y empleados.

e).- Llevar a cabo actividades de las que les son propias a través de oficinas, sucursales o agencias de instituciones de crédito.

f).- Invertir en acciones de otras sociedades que les presten servicios o cuyo objeto sea auxiliar o complementario de las actividades que realicen estas casas de bolsa, que señale la propia Comisión. Dichas sociedades estarán sujetas a las disposiciones de carácter general que expida la Comisión Nacional de Valores, así como a la inspección y vigilancia de la misma.

(17) g).- Actuar como especialistas bursátiles, sujetándose en la realización de las operaciones que efectúen con este carácter a lo dispuesto por el artículo 22 Bis 1 de esta Ley.

Las operaciones e inversiones a que se refieren los incisos a) y c) anteriores, sólo podrán tener por objeto valores aprobados para tal efecto por la mencionada Comisión.

(21) VI.- Actuar como representantes comunes de obligacionistas y tenedores de otros valores, títulos o documentos a que sea aplicable el régimen de la presente Ley.

VII.- Administrar las reservas para fondos de pensiones o jubilaciones de personal, complementarias a las que establece la Ley de Seguro Social y de primas de antigüedad, conforme a lo dispuesto por la Ley del Impuesto sobre la Renta.

(22) VIII.- Adquirir las acciones representativas de su capital social, de conformidad con lo dispuesto por el artículo 14 Bis, fracción I de esta Ley.

(22) IX.- Invertir en títulos representativos del capital social de entidades financieras del exterior, con arreglo a lo señalado por el artículo 22 Bis 2 de la presente Ley.

(28) X.- Emitir obligaciones subordinadas de conversión obligatoria a títulos representativos de su capital social, computables dentro de su capital global, quedando sujeta la emisión de dichas obligaciones a lo dispuesto en el artículo 64 de la Ley de Instituciones de Crédito.

(34) X Bis.- Invertir en el capital de administradoras de fondos para el retiro y sociedades de inversión especializadas de fondos para el retiro, en los términos de la legislación aplicable, y

XI.- Las análogas o complementarias de las anteriores, que le sean autorizadas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, oyendo a la Comisión Nacional de Valores, mediante disposiciones de carácter general que podrán referirse a determinados tipos de operaciones.

2.4 LA CONTRATACIÓN BURSÁTIL

Para poder obtener un servicio por parte de una casa de bolsa o un especialista bursátil, es necesario tener un "contrato de intermediación bursátil", el cual establecerá la relación cliente/casa de bolsa.

De la Ley del Mercado de Valores se derivan artículos referentes "de la contratación bursátil", de la cual se transcribe lo siguiente:

(17) **Artículo 90.**— Las operaciones que las casas de bolsa celebren con su clientela inversionista y por cuenta de la misma, se registrarán por las previsiones contenidas en los contratos de intermediación bursátil que al efecto celebren por escrito, salvo que, como consecuencia de lo dispuesto en ésta u otras leyes, se establezca una forma de contratación distinta.

(17) Por medio del contrato de intermediación bursátil, el cliente conferirá un mandato general para que, por su cuenta, la casa de bolsa realice las operaciones autorizadas por esta Ley, a nombre de la misma casa de bolsa, salvo que, por la propia naturaleza de la operación, deba convenirse a nombre y representación del cliente, sin que en ambos casos sea necesario que el poder correspondiente se otorgue en escritura pública.

2.5 LA OPERACIÓN BURSÁTIL

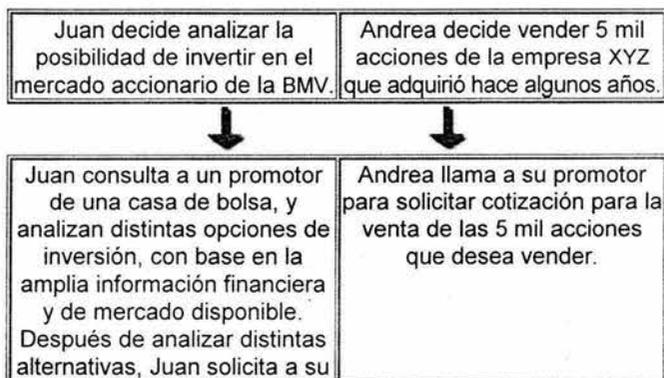
El público inversionista canaliza sus órdenes de compra o venta de acciones a través de un promotor de una casa de bolsa. Estos promotores son especialistas registrados que han recibido capacitación y han sido autorizados por la CNBV. Las órdenes de compra o venta son entonces transmitidas de la oficina de la casa de bolsa al mercado bursátil a través del sofisticado Sistema Electrónico de Negociación, Transacción, Registro y Asignación (BMV-SENTRA Capitales) donde esperarán encontrar una oferta igual pero en el sentido contrario y así perfeccionar la operación.

Una vez que se han adquirido acciones o títulos de deuda, se puede monitorear su desempeño en los periódicos especializados, o a través de los sistemas de información impresos y electrónicos de la propia BMV y en Bolsatel.

Cualquier persona física o moral de nacionalidad mexicana o extranjera puede invertir en los valores (de capitales o deuda) listados en la Bolsa.

El proceso comienza cuando un inversionista está interesado en comprar o vender algún valor listado en la Bolsa. En primera instancia, dicho inversionista deberá suscribir un contrato de intermediación con alguna de las casas de bolsa mexicanas.

A continuación se esquematiza el proceso de compraventa de acciones en la BMV:



| | |
|--|--|
| promotor que le proporcione la cotización de mercado para adquirir acciones de la empresa XYZ, y establece una relación contractual con la casa de bolsa (contrato de intermediación). | |
|--|--|

| | |
|--|--|
| Tomando en cuenta lo que ya conoce sobre la empresa XYZ, y después de la conversación con el promotor, Juan instruye a la casa de bolsa, a través de su promotor, para adquirir 5 mil acciones de la empresa XYZ, a precio de mercado. | Andrea instruye a su promotor para vender, en la BMV, 5 mil acciones de la empresa XYZ, a precio de mercado. |
|--|--|

Los promotores ingresan en los sistemas de sus casas de bolsa respectivas, las características de las órdenes de Andrea y Juan. Las órdenes de compra y de venta son entonces ingresadas por los operadores de las casas de bolsa en el Sistema Electrónico de Negociación, Transacción, Registro y Asignación del Mercado de Capitales (BMV-SENTRA Capitales).

Una vez perfeccionada o "cerrada" la operación en la BMV, Andrea y Juan son notificados, y la Bolsa informa a todos los participantes en el mercado sobre las características de la operación, a través de los medios electrónicos e impresos dispuestos para tal efecto.

| |
|---|
| Dos días hábiles después de haberse concertado la transacción, el depósito central de valores de México (<u>SD Indeval</u>), previa instrucción de la <u>casa de bolsa</u> vendedora, transfiere los valores accionarios de la cuenta de la casa de bolsa vendedora a la cuenta de la casa de bolsa compradora; y el importe correspondiente a la transacción es transferido de la casa de bolsa compradora a la casa de bolsa vendedora. |
|---|

| | |
|--|--|
| Juan liquida a su <u>casa de bolsa</u> el importe correspondiente a la operación de compra, incluyendo una comisión previamente pactada. | Andrea recibe de su <u>casa de bolsa</u> el importe correspondiente a la operación de venta, menos una comisión previamente pactada. |
|--|--|

2.6 MERCADO DE CAPITALES

El Mercado de Capitales es un segmento del Mercado de Valores que agrupa instrumentos de renta variable.

Las acciones también se han dado por llamar "renta variable", porque no tienen un rendimiento, ni un plazo predeterminado.

El rendimiento de las acciones, tradicionalmente proporcionado por los dividendos que pagan, varía por dos motivos importantes (de ahí el concepto de renta variable). En primer lugar, las utilidades de una empresa pueden variar; en segundo lugar, los dividendos que se decretan a base de las utilidades netas generadas pueden variar también porque dependen de la decisión de la asamblea de accionistas.

A su vez, el plazo no está determinado porque la duración de tenencia de una acción no está limitada por el vencimiento del instrumento (como en el caso de renta fija), sino por la decisión del mismo propietario de retenerla, o venderla en su caso.⁶

Las acciones

Son títulos que representan parte del capital social de una empresa, que son colocados entre el gran público inversionista a través de la BMV para obtener financiamiento. La tenencia de las acciones otorga a sus compradores los derechos de un socio.

El rendimiento para el inversionista se presenta de dos formas:

- Dividendos que genera la empresa (las acciones permiten al inversionista crecer en sociedad con la empresa y, por lo tanto, participar de sus utilidades).
- Ganancias de capital, que es el diferencial —en su caso— entre el precio al que se compró y el precio al que se vendió la acción.

El plazo en este valor no existe, pues la decisión de venderlo o retenerlo reside exclusivamente en el tenedor. El precio está en función del desempeño de la empresa emisora y de las expectativas que haya sobre su desarrollo. Asimismo, en su precio también influyen elementos externos que afectan al mercado en general.

El inversionista debe evaluar cuidadosamente si puede asumir el riesgo implícito de invertir en acciones, si prefiere fórmulas más conservadoras, o bien, una combinación de ambas. De cualquier forma, en el mercado accionario siempre se

⁶ Heyman, Timothy, Inversión contra inflación, 3ª edición, México, 1988, p. 125.

debe invertir con miras a obtener ganancias en el largo plazo, ya que —junto con una buena diversificación— es el mejor camino para diluir las bajas coyunturales del mercado o de la propia acción.

La asesoría profesional en el mercado de capitales es indispensable, ya que los expertos tienen los elementos de análisis para evaluar los factores que podrían afectar el precio de una acción, tanto del entorno económico nacional e internacional (análisis técnico) como de la propia empresa (análisis fundamental: situación financiera, administración, valoración del sector donde se desarrolla, etcétera).

2.6.1 SISTEMAS DE NEGOCIACIÓN

Para que la negociación, registro y administración de los valores operados en la Bolsa se realicen satisfactoriamente, se encontraron una serie de mecanismos, sistemas y reglas que se deben seguir:

BMV-SENTRA Capitales

- Antecedentes.
- Marco normativo.
- Características técnicas.
- Participantes.
- Manuales operativos.

BMV-SENTRA Capitales es el sistema desarrollado y administrado por la BMV para la operación y negociación de valores del Mercado de Capitales.

BMV-SENTRA Capitales proporciona al usuario el medio para negociar valores oportuna y eficazmente en el Mercado de Capitales, a través de las estaciones de trabajo dispuestas para tal efecto en las mesas de operación de los intermediarios. Obtener información en tiempo real, contar con una visión de conjunto de las posturas, identificar las mejores opciones de inversión para los clientes, y participar directamente en el mercado, son actividades que se pueden efectuar prácticamente con sólo oprimir una tecla.

Desarrollado por expertos técnicos de la BMV en colaboración con operadores y administradores de casas de bolsa, el sistema BMV-SENTRA Capitales se constituye como el primero capaz de proporcionar información completa, brindando al usuario la seguridad de estar interactuando dentro de un dispositivo operado con estricto apego al marco legal y reglamentario dispuesto por las autoridades del ramo bursátil y financiero, sustentado por una de las plataformas tecnológicas más avanzadas.

Soporte institucional, estricta vigilancia y absoluta transparencia, hacen del BMV-SENTRA Capitales un sistema capaz de ofrecer seguridad y equidad en las operaciones realizadas en el mercado de capitales.

Antecedentes

Durante la década de los años noventa, la Bolsa Mexicana de Valores experimentó un acelerado proceso de transformación como consecuencia de la adopción de tecnología avanzada, el desarrollo de nuevos instrumentos y la homologación de sus prácticas operativas con estándares internacionales. En materia de sistemas electrónicos para la negociación de valores, en marzo de 1992 la BMV puso en marcha el Sistema Integral de Valores Automatizados (SIVA Remate Electrónico). El SIVA (RE) fue el primer sistema de su género en México, y se utilizó para la negociación de títulos de renta fija, acciones del mercado intermedio (posteriormente Mercado para la Mediana Empresa Mexicana) y picos, así como para la oferta pública y operaciones de registro de dichos valores en la Bolsa. Posteriormente, la BMV adquirió el sistema electrónico de operación de valores utilizado por la Bolsa de Valores de Vancouver para la negociación de instrumentos del Mercado de Capitales.

Dicho sistema fue adecuado a los estándares operativos del mercado mexicano, y liberado en mayo de 1993 bajo el nombre de Sistema Automatizado de Transacciones Operativas (SATO). Desde 1995 la BMV se ha dado a la tarea de desarrollar y poner en marcha nuevos sistemas para la operación con valores, con el objetivo de optimizar el uso de los recursos tecnológicos internos e incorporar las propuestas de los usuarios con base en su experiencia.

Es así como en agosto de 1996 fue liberado el Sistema Electrónico de Negociación, Transacción, Registro y Asignación, BMV-SENTRA Capitales, diseñado para la negociación de acciones, obligaciones, warrants, picos, acciones listadas en el Sistema Internacional de Cotizaciones (SIC), y registro de precios de sociedades de inversión, así como para la realización de ofertas públicas, operaciones de registro y subastas.

En un principio, el sistema constituyó un complemento a la operación en el piso de remates del Mercado de Capitales. Las acciones inscritas en la BMV eran operadas de viva voz en el piso de remates o a través del BMV-SENTRA Capitales, pero nunca en ambos simultáneamente. Las acciones operadas a través del BMV-SENTRA Capitales eran únicamente aquellas que a juicio de la BMV, la CNBV y las casas de bolsa, contaban con las características adecuadas para su negociación electrónica.

Sin embargo, como resultado de la exitosa operación del BMV-SENTRA Capitales, y por decisión del Consejo de Administración de la BMV, la negociación de valores del Mercado de Capitales bajo el esquema tradicional de "viva voz" en el piso de remates fue gradualmente transferida al sistema electrónico.

Es así, como en enero de 1999 las últimas 32 emisoras y 49 series accionarias operadas en el piso de remates fueron incorporadas a BMV-SENTRA Capitales para su negociación. De este modo, el 100% del mercado de capitales es operado a través de sistemas electrónicos.

Marco normativo

El diseño y las características técnicas de BMV-SENTRA Capitales, así como las reglas de operación a las que se sujetan en todo momento sus usuarios, son consistentes con lo establecido en el Reglamento Interior de la BMV, la Ley del Mercado de Valores y las disposiciones de carácter general (circulares) emitidas por la CNBV.

Los manuales de operación y guías de usuario del BMV-SENTRA Capitales han sido ampliamente distribuidos y pueden ser revisados por los usuarios en el módulo de consulta del propio sistema y por el público en general en el Centro de Información de la Bolsa.

Características técnicas

BMV-SENTRA Capitales fue desarrollado con apego a los más altos estándares operativos, utilizando arquitectura cliente/servidor. Las estaciones de trabajo incluyen monitores a color que despliegan la información en un ambiente amigable de ventanas, operadas mediante teclado y "mouse". El servidor central del sistema es un computador K20012, con arquitectura para soportar aplicaciones de misión crítica y tolerante a fallas, que cuenta con la más avanzada tecnología de microprocesadores y puede administrar múltiples transacciones por segundo.

El servidor central se enlaza a las estaciones de trabajo mediante el protocolo de comunicaciones TCP/IP, a la vez que mantiene interfaces en tiempo real con las demás aplicaciones de cómputo y diseminación de datos de la BMV y de otras instituciones del Mercado de Valores. Con el propósito de garantizar tiempos adecuados de respuesta y optimizar el desempeño de BMV-SENTRA Capitales, la información de cotizaciones y hechos generada se transfiere a bases de datos que pueden ser accesadas a través de los sistemas electrónicos de la BMV. La independencia entre los sistemas de operación y diseminación de información, evita que el gran número de consultas que se realizan diariamente afecte la eficiencia y calidad de respuesta de BMV-SENTRA Capitales.

Participantes

En la negociación de valores a través del BMV-SENTRA Capitales participan todas las casas de bolsa autorizadas para operar en México.

Para garantizar un riguroso control de acceso al sistema de negociación, cada usuario cuenta con una firma electrónica confidencial e intransferible, consistente en el número de usuario y una clave individual de acceso, misma que puede ser modificada por cada usuario desde su la estación de trabajo.

Lotes y pujas

Se denomina "lote" a la cantidad mínima de títulos que convencionalmente se intercambian en una transacción. Para el mercado accionario, un lote se integra de 100 títulos.

Se denomina "puja" al importe mínimo en que puede variar el precio unitario de cada título, y se expresa como una fracción del precio de mercado o valor nominal de dicho título. Para que sea válida, una postura que pretenda cambiar el precio vigente de cualquier título lo debe hacer cuando menos por el monto de una puja. Las pujas pueden variar +/- 15%.

Lotes y pujas cumplen con el propósito de evitar la excesiva fragmentación del mercado y permitir el manejo de volúmenes estandarizados de títulos.

Tipos de órdenes

Orden al cierre.- Orden que se ejecuta al final de una sesión bursátil, al precio de cierre del valor de que se trate y que las bolsas de valores determinan conforme al procedimiento establecido en sus reglamentos internos.

Orden de paquete.- Orden de oportunidad que ejecutan las casas de bolsa por cuenta propia, con el propósito de ofrecer al precio de ejecución, asignar la operación y valores correspondientes a aquellos clientes que así lo soliciten en el entendido de que posteriormente se efectuará su registro en el sistema de recepción y asignación.

Orden de mejor postura limitada.- Orden a un precio determinado por el cliente o, en su caso a uno mejor.

Orden para cruce involuntario.- Posturas de compra y de venta, del mismo intermediario, que por coincidencia se encuentran en el libro central de la Bolsa y que pueden activar un cruce involuntario, ejecutándose éste por cierre directo o con participación (reglas actuales: 20 segundos, participación, doble más uno, etcétera). Las posturas de compra o de venta que participan en un cruce involuntario se pueden ingresar a través de cualquier mecanismo de envío de órdenes (terminal de SENTRA, Ruteo Directo (Setrib) o Despachador Plano de la Bolsa).

Orden a mercado.- Orden para ejecutarse al mejor precio que se pueda obtener en el mercado.

Picos

Se denomina pico a la cantidad de títulos menor a la establecida por un lote. Las transacciones con picos deben efectuarse al último precio y están sujetas a reglas particulares de operación.

Ventas en corto

Se denomina así a una modalidad de operación que consiste en la venta de títulos que no se tienen, mediante el recurso llamado "de posición corta". El vendedor debe obtener en préstamo los títulos que negoció, de parte de un prestamista

autorizado y bajo compromiso de devolver títulos equivalentes, en igual cantidad, en la fecha preestablecida y con un premio como retribución por el préstamo.

Las ventas en corto contribuyen a estabilizar los precios, porque implican una operación inversa a la tendencia del mercado. Si la tendencia de los precios es a la baja, aquellos que vendieron en corto a un precio mayor podrán generar una utilidad al recomprar los títulos, lo que a su vez incrementará la demanda de los mismos; si la tendencia de los precios es a la alza, la venta en corto producirá el efecto contrario.

Las ventas en corto ofrecen la posibilidad de: permitir el aprovechamiento de las tendencias descendentes en el precio de valores, contribuir a la emisión de productos derivados. No se pueden negociar picos al realizar ventas en corto, y el precio al que se cierra la operación será siempre una puja arriba del o igual al hecho precedente o última transacción realizada, según lo establecen las reglas referidas a este tipo de operación.

Horarios de operación

La operación de valores se realiza durante la sesión de remates, cuyo horario lo establece y da a conocer la BMV. Si por alguna circunstancia se acuerda cambiar el horario, la BMV lo debe anunciar cuando menos con cinco días hábiles de anticipación.

Una sesión de remates del Mercado de Capitales, se lleva a cabo de 8:30 a 15:00 horas de lunes a viernes para el Mercado de Capitales y de 8:00 a 14:30 horas para el de títulos de deuda.

Medidas de carácter preventivo y sanciones

Conforme a lo dispuesto en su Reglamento Interior, la BMV puede ejercer medidas de carácter preventivo para procurar una transparente y ordenada formación de precios. Asimismo, la BMV podrá imponer sanciones a las emisoras, a los intermediarios o sus operadores por el incumplimiento del Reglamento.

- Medidas de carácter preventivo
 - a) Suspensión de la cotización de un valor.
 - b) Suspensión de las sesiones de remate.
- Sanciones
 - a) Amonestaciones.
 - b) Suspensiones.

▪ Medidas de carácter preventivo

a) Suspensión de la cotización de un valor

Con el fin de procurar una transparente y ordenada formación de precios, la BMV puede suspender la cotización de un valor en casos en los que considere que

existe algún evento relevante el cual el mercado debe de conocer, o bien, a solicitud de las emisoras, que suspenda la cotización del valor previamente la divulgación de información sobre un evento relevante. En el caso que una postura en firme de compra o de venta rebasen, con respecto al último hecho de un valor, los límites de fluctuación establecidos respectivamente, a la alza o a la baja, entonces el valor se suspenderá por lo que se conoce como fluctuaciones extraordinarias en el precio. Aquellos casos en los que se presente un movimiento inusitado del valor, es decir, cualquier cambio en la oferta, demanda o precio de un valor que no sea congruente con su comportamiento histórico y que no pueda explicarse con la información que sea del dominio público, es motivo por el cual la BMV también procederá a suspender la cotización del valor. En todos los casos anteriores, si el valor susceptible de ser suspendido de su cotización se negocia simultáneamente en mercados del extranjero, la Bolsa podrá tomar en consideración las medidas que, en su caso, se adopten en aquellos mercados, para decretar la suspensión.

La suspensión de la cotización de un valor que integre el Sistema Internacional de Cotizaciones (SIC) procederá en los casos en los que en el mercado de origen o de cotización principal se haya decretado la suspensión de la cotización o la suspensión de la inscripción del valor o bien; que en el mercado referido se hayan decretado medidas que imposibiliten la conversión de divisas o la transferencia monetaria entre países o que pongan en riesgo los procesos de guarda, administración, transferencia, compensación y liquidación de valores. De igual forma, resultará motivo de suspensión cuando la BMV se encuentre imposibilitada para divulgar información al mercado sobre el valor inscrito en el SIC, de que se trate.

La suspensión de la cotización de un valor podrá durar hasta el término de la sesión de remate en curso (excepto en el caso de la suspensión de la cotización de un valor que integre el SIC, la cual durará hasta en tanto se superen las causas que la hubieren motivado), hasta el momento en que la BMV considere que la información de las causas de tales efectos haya sido divulgada apropiadamente. En caso de que transcurra la sesión de remate sin que la emisora haya realizado la divulgación de información correspondiente, la Bolsa podrá imponerle una sanción (amonestación o suspensión de la inscripción del valor).

Al levantar la suspensión de la cotización de un valor, la BMV adoptará las medidas que estime necesarias para que el reinicio de operaciones se lleve a cabo de manera ordenada y transparente. Asimismo, la Bolsa informará al público las causas que hayan dado origen a las mencionadas suspensiones.

b) Suspensión de las sesiones de remate

Los casos en los cuales la Bolsa podrá suspender una sesión de remate en curso, serán cuando por caso fortuito o causa de fuerza mayor se altere, dificulte, limite o impida el registro inmediato de las posturas y operaciones, o bien, la difusión de información. La sesión de remate también podrá ser suspendida cuando suceda un

movimiento inusitado del mercado, es decir, cualquier cambio en la oferta o demanda generalizada de valores o en el índice de precios y cotizaciones de la Bolsa, que no sea congruente con la tendencia o el comportamiento histórico de éstos.

La Bolsa levantará la suspensión de la sesión de remate cuando, en su caso, se haya superado el caso fortuito o la causa de fuerza mayor que la haya motivado permaneciendo en el Sistema Electrónico de Negociación BMV-SENTRA Capitales, las posturas, operaciones y precios que se encontraban vigentes antes de haberse adoptado esta medida. En el caso de levantarse la suspensión que se haya dado por un movimiento inusitado del mercado, permanecerán en el BMV-SENTRA Capitales las operaciones y precios que se encontraban vigentes antes de haberse adoptado tal medida, no así las posturas que se hayan ingresado antes de esta suspensión, las cuales serán canceladas por la Bolsa al momento de que se reinicie la sesión de remate.

▪ Sanciones

a) Amonestaciones

La amonestación significa requerir a la persona sancionada (emisora o intermediario) el cumplimiento de la obligación de que se trate, dentro del plazo determinado por la BMV. Si esto no surtiera efecto, implicará llamarle la atención a la persona sancionada y hacerle saber que, en caso de reincidir en la conducta que haya dado origen a la amonestación, la Bolsa podrá imponer alguna otra de las sanciones más graves, como lo son, en los casos de que se trate, la suspensión de actividades de un miembro (intermediario), de alguno de sus operadores o, en su caso, de la inscripción de un valor de una emisora.

b) Suspensiones

Las suspensiones impuestas por la BMV como una sanción, procederán cuando la persona responsable del incumplimiento haya sido sancionada anteriormente con una o varias amonestaciones por la misma conducta, o bien, haya realizado una conducta que a juicio de la BMV se considere grave. Estas sanciones se ejecutarán previa autorización de la CNVB.

El órgano disciplinario de la BMV al decretar este tipo de suspensiones, establecerá el plazo de su duración, o en su caso, ésta podrá ser levantada si se superan las causas que le dieron origen.

La suspensión de actividades de un miembro podrá inhabilitarlo parcialmente para realizar operaciones sobre ciertos valores, o bien, podrá implicar la inhabilitación total para la concertación de operaciones.

La suspensión de actividades del operador de un miembro, consistirá en inhabilitar la clave para acceder al Sistema Electrónico de Negociación que le haya sido asignada.

La suspensión de la inscripción de un valor de una emisora o suspensión de registro, puede darse en algunas secciones del listado o bien en todas, lo que se traduce respectivamente, en la suspensión automática de la operación del valor o de todos los valores de la emisora sancionada.

2.7 MERCADO DE DINERO

Éste es el otro segmento que conforma el Mercado de Valores y agrupa las inversiones de renta fija.

El Mercado de Dinero, basado en el "money market" de los Estados Unidos, se puede definir como un mercado de instrumentos de renta fija de realización inmediata.

Las inversiones de renta fija tienen dos características básicas que las distinguen de otras categorías de inversión: proporcionan un rendimiento predeterminado a un plazo predeterminado.

Estas características se derivan del hecho de que una inversión de renta fija es un préstamo que el inversionista hace al emisor del instrumento. El inversionista presta un monto principal durante un plazo convenido, y requiere un rendimiento adecuado durante este plazo más, al final (o en forma parcial durante al vida del préstamo), la devolución del monto principal (o valor nominal, en su caso).

En inversiones de renta fija el rendimiento se determina según el nivel general de las tasas de interés en el sistema financiero. Por lo tanto, el pronóstico de este nivel se vuelve de suma importancia para la toma de decisiones de inversión en este instrumento.

2.7.1 CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE INSTRUMENTOS DE RENTA FIJA

Es importante definir los aspectos fundamentales que componen un instrumento de renta fija, ya que estos deberán ser un punto de partida para la decisión de inversión.

Emisor (prestatario).- Hay sólo dos clases de emisores en instrumentos de renta fija: el gobierno y las empresas privadas.

Garantía.- En los casos que el gobierno es emisor no hay garantía específica de la inversión. Cuando una empresa privada es el emisor, puede haber garantía o no.

Monto.- En el caso de préstamos al gobierno no hay límite para emisiones, ni de Cetes, ni de depósitos bancarios. Las aceptaciones bancarias tienen límites relacionados con el monto de capital y de reservas del banco emisor. En el caso

de empresas privadas, hay un límite para emisiones de papel comercial y de obligaciones.

Valor nominal.- En el caso de instrumentos bursátiles, se subdivide el monto real de la emisión (el préstamo) en instrumentos de menor denominación, para facilitar su negociabilidad en Bolsa. Para instrumentos bancarios, como no hay emisión específica, no hay valor nominal.

Tasa de rendimiento.- La tasa de rendimiento se puede expresar de dos maneras. En el Mercado de Dinero se expresa como una tasa descuento, de la cual se deriva una tasa de rendimiento para el período correspondiente. En los instrumentos bancarios e instrumentos bursátiles a largo plazo, se expresa como una tasa de interés.

Pagos.- Los pagos de los rendimientos se pueden hacer al vencimiento (el caso del Mercado de Dinero) o periódicamente, ya sea mensual, trimestral, semestral o anualmente.

Plazo.- El plazo de un instrumento (tiempo entre su emisión o compra y su vencimiento) puede variar de un día a 20 años.

Amortización.- La amortización se puede llevar a cabo al vencimiento del instrumento o en parcialidades, repartida en varios períodos.

A continuación se describe con mayor detalle los instrumentos bursátiles de renta fija.

En México actualmente existen cuatro categorías de inversión de renta fija:

- * Instrumentos gubernamentales y de regulación monetaria.
- * Instrumentos de deuda a corto plazo.
- * Instrumentos de deuda a mediano plazo.
- * Instrumentos de deuda a largo plazo.

- **Instrumentos de deuda a corto plazo**

CETES

Los Certificados de la Tesorería de la Federación son títulos de crédito al portador en los se consigna la obligación de su emisor, el gobierno federal, de pagar una suma fija de dinero en una fecha predeterminada.

Valor nominal: \$10 pesos, amortizables en una sola exhibición al vencimiento del título.

Plazo: Las emisiones suelen ser a 28, 91, 182 y 364 días, aunque se han realizado emisiones a plazos mayores, y tienen la característica de ser los valores más líquidos del mercado.

Rendimiento: A descuento.

Garantía: Son los títulos de menor riesgo, ya que están respaldados por el gobierno federal.

Aceptaciones bancarias

Las aceptaciones bancarias son la letra de cambio (o aceptación) que emite un banco en respaldo al préstamo que hace a una empresa. El banco, para fondearse, coloca la aceptación en el mercado de deuda, gracias a lo cual no se respalda en los depósitos del público.

Valor nominal: \$100 pesos.

Plazo: Va desde 7 hasta 182 días.

Rendimiento: Se fija con relación a una tasa de referencia que puede ser CETES o TIIE, pero siempre es un poco mayor porque no cuenta con garantía e implica mayor riesgo que un documento gubernamental.

Papel comercial

Es un pagaré negociable emitido por empresas que participan en el Mercado de Valores.

Valor nominal: \$100 pesos.

Plazo: Va de 7 a 360 días, según las necesidades de financiamiento de la empresa emisora.

Rendimiento: Al igual que los CETES, este instrumento se compra a descuento respecto de su valor nominal, pero por lo general pagan una sobretasa referenciada a CETES o a la TIIE.

Garantía: Este título, por ser un pagaré, no ofrece ninguna garantía, por lo que es importante evaluar bien al emisor. Debido a esta característica, el papel comercial ofrece rendimientos mayores y menor liquidez.

Pagaré con rendimiento liquidable al vencimiento

Conocidos como los PRLV's, son títulos de corto plazo emitidos por instituciones de crédito. Los PRLV's ayudan a cubrir la captación bancaria y alcanzar el ahorro interno de los particulares.

Valor nominal: \$100 pesos.

Plazo: Va de 7 a 360 días, según las necesidades de financiamiento de la empresa emisora.

Rendimiento: Los intereses se pagarán a la tasa pactada por el emisor precisamente al vencimiento de los títulos.

Garantía: El patrimonio de las instituciones de crédito que lo emiten.

- **Instrumentos de deuda de mediano plazo**

Pagaré a mediano plazo

Titulo de deuda emitido por una sociedad mercantil mexicana con la facultad de contraer pasivos y suscribir títulos de crédito.

Valor nominal: Variable.

Plazo: Va de 1 a 3 años.

Rendimiento: A tasa revisable de acuerdo con las condiciones del mercado, el pago de los intereses puede ser mensual, trimestral, semestral o anual.

Garantía: Puede ser quirografaria, avalada o con garantía fiduciaria.

- **Instrumentos de deuda de largo plazo**

Udibonos

Este instrumento está indizado (ligado) al Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC) para proteger al inversionista de las alzas inflacionarias, y está avalado por el gobierno federal.

Valor nominal: 100 udis.

Plazo: De tres y cinco años con pagos semestrales.

Rendimiento: Operan a descuento y dan una sobretasa por encima de la inflación (o tasa real) del periodo correspondiente.

Bonos de desarrollo

Conocidos como Bondes, son emitidos por el gobierno federal.

Valor nominal: \$100 pesos.

Plazo: Su vencimiento mínimo es de uno a dos años.

Rendimiento: Se colocan en el mercado a descuento, con un rendimiento pagable cada 28 días (CETES a 28 días o TIIE, la que resulte más alta). Existe una variante de este instrumento con rendimiento pagable cada 91 días, llamado Bonde91.

Obligaciones

Son instrumentos emitidos por empresas privadas que participan en el Mercado de Valores.

Valor nominal: Variable.

Plazo: Entre tres y ocho años, su amortización puede ser al término del plazo o en parcialidades anticipadas.

Rendimiento: Dan una sobretasa teniendo como referencia a los CETES o TIIE.

Garantía: Puede ser quirografaria, fiduciaria, avalada, hipotecaria o prendaria.

Certificados de participación inmobiliaria

Títulos colocados en el mercado bursátil por instituciones crediticias con cargo a un fideicomiso cuyo patrimonio se integra por bienes inmuebles

Valor nominal: \$10 pesos a \$100.00 pesos.

Plazo: Va de tres a siete años, y su amortización puede ser al vencimiento o con pagos periódicos.

Rendimiento: Pagan una sobretasa teniendo como referencia a los CETES o TIIE.

Pagaré de indemnización carretero

Se le conoce como PIC-FARAC (por pertenecer al Fideicomiso de Apoyo al Rescate de Autopistas Concesionadas). Es un pagaré avalado por el gobierno federal a través del Banco Nacional de Obras y Servicios, S.N.C., en el carácter de fiduciario.

Valor nominal: 100 udis.

Plazo: Va de 5 a 15 años.

Rendimiento: El rendimiento en moneda nacional de este instrumento dependerá del precio de adquisición, con pago de la tasa de interés fija cada 182 días.

Garantía: Gobierno federal.

Bonos BPAS

Emisiones del Instituto Bancario de Protección al Ahorro con el fin de hacer frente a sus obligaciones contractuales y reducir gradualmente el costo financiero asociado a los programas de apoyo a ahorradores.

Valor nominal: \$100 pesos, amortizables al vencimiento de los títulos en una sola exhibición.

Plazo: 3 años.

Rendimiento: Se colocan en el mercado a descuento y sus intereses son pagaderos cada 28 días. La tasa de interés será la mayor entre la tasa de rendimiento de los CETES al plazo de 28 días y la tasa de interés anual más representativa que el Banco de México dé a conocer para los PRLV's al plazo de un mes.

Garantía: Gobierno federal.

2.8 SOCIEDADES DE INVERSIÓN

Son el elemento por el cual se puede llegar a una mayor parte de inversionistas potenciales, tanto por sus características como por su liquidez.

En este capítulo se verán sus características, tipos de sociedades de inversión y su operatividad.

Tipos básicos de sociedades de inversión

Calificadoras de valores

Operatividad diaria

Las sociedades de inversión ofrecen al inversionista pequeño y mediano la oportunidad de invertir en una cartera diversificada de instrumentos de los distintos mercados financieros, administrada por especialistas. Esto es posible gracias a que el inversionista, al invertir en el fondo, adquiere acciones representativas de una parte proporcional de los activos que lo componen.

El inversionista compra acciones de estas sociedades cuyo rendimiento está determinado por la diferencia entre el precio de compra y el de venta de sus acciones. Los recursos aportados por los inversionistas son aplicados por los fondos a la compra de una canasta de instrumentos del Mercado de Valores, procurando la diversificación de riesgos.

Cada fondo posee características propias de liquidez, plazo, riesgo y rendimiento, en función de los porcentajes y mezclas de instrumentos en los que esté invertido su capital.

La estructura jurídica de las sociedades de inversión se incorporó, por vez primera en México, en la Ley que Establece el Régimen de las Sociedades de Inversión de diciembre de 1950, que fue sucedida por la Ley de Sociedades de Inversión, promulgada en diciembre de 1954, de existencia efímera ya que fue abrogada por la Ley de Sociedades de inversión de diciembre de 1955. Posteriormente, esta Ley fue abrogada nuevamente en 1985 y reformada en 1986, 1989, 1992, 1993 y 1995.

Las reformas de la Ley de Sociedades de Inversión han pretendido modernizar el marco jurídico de estas instituciones, impulsar su desenvolvimiento, revitalizar la formación de capitales y ampliar las alternativas de ahorro, todo ello en congruencia con el desarrollo que han experimentado los mercados.

Tipos básicos de sociedades de inversión

- a) Las sociedades de inversión comunes, primeras en aparecer en el país, cuyas operaciones se realizan con valores y documentos de renta variable y de deuda;
- b) Las sociedades de inversión en instrumentos de deuda (antes denominadas de renta fija), que operan con valores y documentos exclusivamente de deuda; y
- c) Las sociedades de inversión de capitales, que operan con valores y documentos emitidos por empresas que requieren recursos a largo plazo y

cuyas actividades están relacionadas preferentemente con los objetivos de la Planeación Nacional del Desarrollo.

Antes de decidirse por un fondo, hay que investigar sobre los antecedentes de la institución administradora: qué desempeño han tenido sus fondos con anterioridad, las comisiones que cobran y por qué conceptos.

Las sociedades de inversión comunes y en instrumentos de deuda pueden, a su vez, ser diversificadas o especializadas. Las diversificadas son aquellas que ajustan su régimen de inversión a los límites establecidos mediante disposiciones de carácter general; mientras que las especializadas, determinan su propio régimen y lo revelan en el Prospecto de Información al Público Inversionista.

Tanto las diversificadas como las especializadas pueden también ser tipificadas, si a través de su prospecto se obligan al cumplimiento de un objetivo predominante. En este caso, tales sociedades deben mantener cuando menos el 60% de su activo total en la clase de valores o instrumentos cuyas características sean acordes con dicho objetivo.

Asimismo, a partir del mes de enero de 1999, las sociedades de inversión adoptaron una clasificación específica en atención a sus objetivos, horizontes de inversión y composición de sus activos, debiendo revelar dicha clasificación en las carteras de valores, los estados de cuenta y los prospectos de información al público inversionista.

De esta forma, las sociedades de inversión comunes pueden ser: indizadas, de largo plazo, de la pequeña y mediana empresa, sectoriales, balanceadas, preponderantemente en deuda y agresivas; mientras que las sociedades de inversión en instrumentos de deuda pueden ser: de Mercado de Dinero, especializadas, combinadas, en valores sin grado de inversión y agresivas.

Cabe señalar que las sociedades de inversión están obligadas a elaborar un Prospecto de Información al Público Inversionista en el que se detallen las políticas de inversión y diversificación de activos, se advierta sobre los riesgos a los que están expuestas y, en general, se precise toda la información relevante relacionada con las operaciones de la sociedad de inversión. En la Ley de Sociedades de Inversión se establece que los fondos deben entregar a los clientes el prospecto con acuse de recibo. Con esto se busca asegurar que el inversionista cuente con la información necesaria para su toma de decisiones, en forma previa a la adquisición de acciones de la sociedad de inversión de que se trate.

Por otra parte, con el fin de asegurar la efectiva atomización del capital de las sociedades de inversión, se prevé que ninguna persona física o moral pueda ser propietaria del 10% o más de su capital social pagado, excepto en la etapa de su fundación y durante los primeros seis meses de operación. No obstante, transcurrido ese lapso, la CNBV está facultada para autorizar, temporalmente y ante situaciones justificadas, que se rebase dicho límite.

En la Ley de Sociedades de Inversión se señala que las sociedades de inversión sólo pueden operar con valores y documentos inscritos en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios, excepto aquellos que la CNBV desapruebe o que impliquen conflicto de interés. Esto constituye un beneficio para las sociedades de inversión y para quienes participan en ellas, ya que sólo respecto de los títulos registrados puede haber una garantía de adecuada información que respalde la toma de decisiones en el mercado. No obstante, las sociedades de inversión de capitales, por las circunstancias especiales de su operación, así como aquellas que cuenten con la autorización de la Comisión, pueden invertir en valores no inscritos en dicho registro.

Calificadoras de valores

Para ayudar al inversionista a medir el riesgo de las emisiones de deuda y de las sociedades de inversión de deuda, a partir de enero de 1998 las instituciones calificadoras de valores evalúan la calidad de los instrumentos de deuda, así como los activos que integran los portafolios de las sociedades de inversión de deuda, la capacidad de pago del emisor y la sensibilidad ante cambios en la economía.

La calificación que otorgan las diferentes empresas incluyen letras y números. Las primeras se utilizan para calificar la calidad crediticia (o capacidad y oportunidad de pago del emisor) y los números se emplean para medir el riesgo de mercado (o grado de vulnerabilidad en el rendimiento de la sociedad de inversión ante modificaciones en las tasas de interés o tipo de cambio).

Bajo el rubro de "calidad crediticia", las calificadoras valoran la experiencia e historial de la administración del fondo; sus políticas operativas, controles internos y toma de riesgos; la congruencia de la cartera con respecto al prospecto, así como la calidad de los activos que componen la sociedad de inversión.

El riesgo de mercado califica cuán sensible es la cartera del fondo a los cambios en materia de tasas de interés, tipo de cambio, liquidez y, en general, a cualquier modificación en las principales variables de la economía o de las finanzas que pudieran afectarlo.

Cada calificadora tiene su propia escala, pero todas se corresponden con la "escala homogénea" convenida entre ellas para permitir a los inversionistas establecer comparaciones.

2.8.1 LAS SOCIEDADES DE INVERSIÓN EN LA ACTUALIDAD

Las sociedades de inversión deben ser consideradas como la piedra angular del desarrollo del Mercado de Valores mexicano, ya que son el vehículo que se requiere para establecer una base interna de clientes que permita al Mercado de Valores contar con la liquidez y profundidad que requiere el mercado nacional.

De 1995 a la fecha, los activos totales de las sociedades de inversión han crecido en más de 200 por ciento, y el número de accionistas se incrementó en 64 por ciento al pasar de 263 mil a 430 mil.

De igual forma, destaca la participación que han ganado las operadoras independientes, las cuales administran ocho por ciento de los activos totales del sector, pero cuentan con 28 por ciento de los clientes; con lo que se puede afirmar que están atendiendo un segmento de la población que antes no tenía acceso al Mercado de Valores.

Con el objeto de fortalecer al sector de sociedades de inversión, se avanzó en los siguientes aspectos:

- o Se hizo exigible la calificación de las sociedades de inversión en instrumento de deuda considerando los riesgos de crédito y de mercado de su cartera.
- o Se dispuso que los valores en propiedad de las sociedades fueran depositados en cuentas individuales en Indeval, fomentando así la transparencia de sus tenencias y de sus operaciones.
- o Se requirió que las sociedades de inversión adoptaran una clasificación específica de acuerdo a sus políticas de inversión. Esto, junto con la calificación, ha permitido a los inversionistas comparar a las distintas sociedades de inversión, analizando la relación entre el riesgo y el rendimiento que ofrecen.

A partir de julio del año 2000, se hizo obligatorio para las sociedades inversión comunes y en instrumentos de deuda computar diariamente sus parámetros de inversión, garantizando de esta manera que la cartera de las sociedades se mantendrá en todo momento en línea con lo publicado en su prospecto.

Para impulsar el desarrollo futuro de las sociedades de inversión se ha trabajado en un proyecto de reforma a la ley que, entre otros aspectos, contempla incrementar la independencia de los fondos, fortalecer el régimen de responsabilidades de los consejeros de administración de las sociedades, cuyos miembros deberán ser mayoritariamente independientes, posibilitar a las sociedades para contratar los distintos servicios que requiere para su adecuado funcionamiento, y a la vez poderlos subcontratar y crear la figura de la distribuidora de sociedades de inversión.

2.9 MERCADO DE DERIVADOS

El Mercado de Derivados es el último segmento que compone el Mercado de Valores. En este punto se encuentran sus antecedentes, características, funcionamiento, participantes e instrumentos que lo componen.

Antecedentes y surgimiento del MexDer

Con el objetivo de ofrecer un mercado de cobertura estandarizado en México, desde 1995 tanto las autoridades financieras como los intermediarios se dieron a la tarea de desarrollar un mercado de futuros y opciones. El MexDer (Mercado Mexicano de Derivados) surge como respuesta a la necesidad de contar con un mercado organizado.

Para ofrecer un sustento normativo a este nuevo proyecto, el 31 de diciembre de 1996 las autoridades financieras publicaron en el *Diario Oficial de la Federación* las "Reglas a las que habrán de sujetarse las Sociedades y Fideicomisos que intervengan en el establecimiento y operación de un Mercado de Futuros y Opciones cotizados en Bolsa". Y el 16 de mayo de 1997, la CNBV emitió las "Disposiciones de carácter prudencial a las que se sujetarán en sus operaciones los participantes en el Mercado de Futuros y Opciones cotizados en Bolsa".

Las Reglas proveen el marco normativo para las funciones de los participantes del mercado en tanto que las Disposiciones ofrecen el marco regulatorio que obedecen los esquemas operativos, de control de riesgos, supervisión y vigilancia del mercado.

En observancia de la regulación anterior, tanto el MexDer como Asigna, Compensación y Liquidación emiten sus propios reglamentos en noviembre de 1998 y manuales en diciembre del mismo año. Y es bajo estos documentos que se autorizan los socios liquidadores y los socios operadores.

El 15 de diciembre de 1998, el MexDer inicia operaciones con cuatro socios liquidadores por cuenta propia, operando el contrato de futuro sobre el dólar de Estados Unidos de América, con 4 series: marzo, junio, septiembre y diciembre de 1998.

El 15 de abril de ese mismo año, inicia la cotización de futuros sobre el IPC de la Bolsa junto con el inicio de funciones de los socios operadores.

Los contratos de futuros sobre CETES a 91 días y TIE a 28, se listan el 26 de mayo de 1998; y el 29 de julio, los contratos sobre acciones: Banacci O, Cemex CPO, Femsa UBD, Gcarso A1, GFB O y Telmex L.

Estructura de mercado

Las instituciones que intervienen en la celebración de contratos de futuros y de opciones en el MexDer, son:

Las bolsas, que serán sociedades anónimas cuyo fin se centrará en proveer de instalaciones y demás servicios para que se coticen y negocien los contratos de futuros y opciones. Crearán los comités necesarios para atender todo asunto relacionado a la Cámara de Compensación, finanzas, admisión, ética, autorregulación y conciliación y arbitraje. Desarrollarán programas de auditoría

aplicables a los socios de la Bolsa, socios liquidadores y socios operadores. Vigilarán la transparencia, corrección e integridad de los procesos de formación de precios. Establecerán los requerimientos estatutarios que deberán cumplir los socios liquidadores. Vigilarán las operaciones en la Bolsa y en la Cámara de Compensación. Llevarán registro de todas sus actividades, e informarán a las autoridades correspondientes sobre todas las operaciones realizadas en la Bolsa. Actualmente, esta función la cumple MexDer.

Las cámaras de compensación serán fideicomisos constituidos por las personas que reciban la autorización correspondiente, y cuyo objetivo será actuar como contraparte de cada operación que se celebre en la Bolsa, así como compensar y liquidar contratos de futuros y de opciones. Estos fideicomisos, únicamente podrán contar con dos tipos de fideicomitentes: los socios liquidadores y aquellos que deseen invertir en tales fideicomisos. Actualmente, esta función la cumple Asigna, Compensación y Liquidación.

Los socios liquidadores son fideicomisos cuyo objetivo es celebrar las operaciones en la Bolsa y compensar y liquidar los contratos por cuenta de instituciones de banca múltiple, de casas de bolsa y de sus clientes. Estas instituciones responden como fiduciarias frente a la Cámara de Compensación. Los socios liquidadores podrán ser de dos clases: aquellos que no permitan la adhesión de terceros una vez constituidos, y los que prevean la posibilidad de que se adhieran terceros con el carácter tanto de fideicomitente, como fideicomisarios.

Los socios operadores serán sociedades anónimas cuya actividad consistirá en ser comisionistas de los socios liquidadores para la celebración de contratos de futuros y de opciones.

Función de supervisión de la CNBV

El MexDer, al ser un mercado autorregulado, tiene la obligación de regular y supervisar tanto las operaciones como a los participantes del mercado. Para cumplir con esta función, cuenta con la asistencia de la CNBV en las diversas actividades de supervisión.

Dentro de las funciones de la CNBV están la supervisión, tanto del MexDer como de Asigna, así como la autorización de los reglamentos y manuales emitidas por éstos.

La CNBV cuenta además con la facultad de emitir disposiciones de carácter prudencial y de supervisar a discreción tanto las operaciones como a los participantes dentro del mercado.

La supervisión realizada por la CNBV se divide en In-situ y Extra-situ. La primera acudiendo directamente al Mercado y a las oficinas de los supervisados, y la segunda apoyada en diversos sistemas propios y del MexDer.

Características de los instrumentos que cotizan en el MexDer

Los instrumentos derivados que hoy cotizan en el MexDer son: futuros del dólar, futuros de la TIIE a 28 días, futuros sobre los CETES a 91 días, futuros sobre el IPC de la BMV y futuros sobre las seis acciones más bursátiles en la BMV.

Futuro del dólar

El activo subyacente es el dólar, que es la moneda de curso legal en los Estados Unidos de América. Las series establecidas para celebrar los contratos del futuro sobre el dólar tienen una base de vencimientos trimestral, por lo que las fechas de vencimiento para este instrumento son los meses de marzo, junio, septiembre y diciembre. El símbolo o clave de pizarra es DEUA más la primera letra y la siguiente consonante del mes de vencimiento y los últimos dos dígitos de ese año.

La unidad de cotización del precio del futuro es la moneda de curso legal en los Estados Unidos Mexicanos, que es el peso. El horario de negociación será en días hábiles de las 8:30 a las 14:00 horas, tiempo de la Ciudad de México, Distrito Federal. El precio de liquidación diaria será calculado al cierre de la sesión de negociación y se contempla un periodo para realizar operaciones a precio de liquidación entre las 14:40 y las 14:50 horas. El último día de negociación será dos días hábiles previos a la fecha de liquidación, la que ocurrirá el tercer miércoles del mes de vencimiento, o el día hábil anterior, si ese miércoles es inhábil. Cada contrato ampara 10 mil dólares.

Futuro TIIE a 28 días

El activo subyacente son los depósitos a 28 días que tiene como rendimiento la TIIE a 28 días. Las series establecidas para celebrar los contratos del futuro sobre la TIIE a 28 días tienen una base de vencimientos mensual hasta por tres meses y sobre una base semestral hasta por dos años. El símbolo o clave de pizarra es TI más la primera letra y la siguiente consonante del mes de vencimiento y los últimos dos dígitos de ese año. La unidad de cotización del precio del futuro es un índice de 100 menos la tasa porcentual de rendimiento anualizada. El horario de negociación será en días hábiles de las 8:30 a las 14:00 horas, tiempo de la Ciudad de México, Distrito Federal. El precio de liquidación diaria será calculado al cierre de la sesión de negociación; el precio de liquidación con base en la presentación de posturas será determinado entre las 14:40 y las 14:50 horas. El último día de negociación y la fecha de vencimiento de una serie del contrato, será el tercer miércoles del mes de vencimiento. La fecha de liquidación al vencimiento de las obligaciones, será el día hábil siguiente a la fecha de vencimiento. Cada contrato ampara \$100 mil pesos.

Futuro del CETE a 91 días

El activo subyacente son los CETES con un plazo de 91 días denominados en moneda nacional a cargo del gobierno federal. Las series establecidas para

celebrar los contratos del CETE a 91 días, tienen una base de vencimiento trimestral para los meses de marzo, junio, septiembre y diciembre. El símbolo o clave de pizarra es CT más la primera letra y la siguiente consonante del mes de vencimiento y los últimos dos dígitos de ese año. La unidad de cotización del precio del futuro es un índice de 100 menos la tasa porcentual de rendimiento anualizada. El horario de negociación será en días hábiles de las 8:30 a las 14:00 horas, tiempo de la Ciudad de México, Distrito Federal. El precio de liquidación diaria será calculado al cierre de la sesión de negociación; el precio de liquidación con base en la presentación de posturas será determinado entre las 14:40 y las 14:50 horas. El último día de negociación es el tercer martes del mes de vencimiento. La fecha de liquidación al vencimiento de las obligaciones, será el día hábil siguiente a la fecha de vencimiento. Cada contrato ampara 10 mil CETES.

Futuros sobre el IPC de la Bolsa Mexicana de Valores

El activo subyacente es el IPC de la BMV. Las series establecidas para celebrar los contratos del IPC tienen una base de vencimiento trimestral para los meses de marzo, junio, septiembre y diciembre. El símbolo o clave de pizarra es IPC más la primera letra y la siguiente consonante del mes de vencimiento y los últimos dos dígitos de ese año. La unidad de cotización del precio del futuro es el valor del IPC. El horario de negociación será en días hábiles de las 8:30 a las 15:00 horas, tiempo de la Ciudad de México, Distrito Federal. El precio de liquidación diaria será calculado al cierre de la sesión de negociación; el precio de liquidación con base en la presentación de posturas será determinado entre las 15:40 y las 15:50 horas. El último día de negociación es el cuarto martes del mes de vencimiento o el día hábil anterior, si dicho martes es inhábil. La fecha de liquidación al vencimiento de las obligaciones, será el día hábil siguiente a la fecha de vencimiento. Cada contrato ampara el valor del IPC multiplicado por \$10 pesos.

Futuro sobre acciones

Actualmente se encuentran listados contratos de futuros sobre las acciones representativas del capital social de Grupo Carso, S.A. de C.V. GCAA, Grupo Financiero Bancomer, S.A. de C.V. GFBO, Teléfonos de México, S.A. de C.V. TLMX, Grupo Financiero Banamex-Accival, S.A. de C.V. BNCO, Cementos Mexicanos, S.A. de C.V. CMXC, y Fomento Económico, S.A. de C.V. FEMD.

Como activo subyacente se tienen mil acciones representativas del capital social de la empresa. Las series establecidas para celebrar los contratos de futuros sobre acciones, tienen una base de vencimiento trimestral para los meses de marzo, junio, septiembre y diciembre. El símbolo o clave de pizarra son cuatro letras que identifican a la emisora, más la primera letra y la siguiente consonante del mes de vencimiento y los últimos dos dígitos de ese año. La unidad de cotización estará definida en pesos y centavos de peso por título accionario. El horario de negociación será en días hábiles de las 8:30 a las 15:00 horas, tiempo de la Ciudad de México, Distrito Federal. El precio de liquidación diaria será calculado al cierre de la sesión de negociación; el precio de liquidación con base

en la presentación de posturas será determinado entre las 15:40 y las 15:50 horas. El último día de negociación es el cuarto miércoles del mes de vencimiento o el día hábil anterior, si dicho miércoles es inhábil. La fecha de liquidación al vencimiento de las obligaciones, será dos días hábiles posteriores a la fecha de vencimiento.

CAPÍTULO III

ADMINISTRACIÓN Y CALIDAD

CAPÍTULO III

ADMINISTRACIÓN Y CALIDAD

3.1. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN

La administración juega un papel único entre las disciplinas de especialización, todos deseamos llegar a puestos gerenciales, claro siempre perfeccionándonos a través de nuestra carrera.

Es importante conocer el alcance de la disciplina administrativa, ya que ésta gira en torno al medio organizativo, especialmente humano, en el cual tanto empleados como gerentes pasan gran parte de sus vidas.

En este apartado se conocerá el significado y los fundamentos de la administración.

3.1.1 SIGNIFICADO DE LA ADMINISTRACIÓN

Su significado más genérico se refiere a un proceso, una serie de acciones coordinadas dirigidas a metas. Desde esta perspectiva, la administración es el proceso de utilizar los recursos de la organización para lograr objetivos específicos a través de las funciones de planificación, organización, dirección y control.⁷

3.1.2 FUNDAMENTOS CLÁSICOS DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración clásica consiste principalmente de tres corrientes de pensamiento. La primera se refiere a la productividad y se identifica como administración científica de Frederick Taylor. La segunda es los principios de administración universalmente aplicables. Con frecuencia identificamos este énfasis con el francés Henri Fayol, aunque fue solamente uno de los muchos contribuyentes a esta corriente de pensamiento. La tercera corriente importante es la teoría burocrática, que enfoca la organización burocrática y se la identifica con el autor alemán Max Weber. Éste creía en una mejor estructura organizacional, altamente formal y orientada a metas, en la cual las emociones humanas, los prejuicios personales y el liderazgo carismático están subordinados al pensamiento racional y a las decisiones tomadas impersonalmente.

Las contribuciones de los autores clásicos tienen los siguientes elementos en común:

⁷ Sverdlik, Williams, DiBryn y Sisk, Administración y organización, Editorial Harper Collins, Miami, Florida, 1991, p. 3.

- a) Preocupación por la productividad. Se preocupaban por la producción eficiente de bienes y servicios. Con unas pocas excepciones notables, su énfasis en la producción condujo a minimizar el valor de las personas.
- b) Una visión racional de la naturaleza humana. Los pensadores clásicos fueron muy influidos por Adam Smith, quien es mejor conocido por las formulaciones de la teoría económica capitalista y por la presunción de que las personas escogen el curso de acción a seguir que maximiza las recompensas económicas. Esta visión influyó fuertemente en el pensamiento clásico en cuanto a la manera de motivar a los empleados.
- c) La búsqueda de lo universal. Los pensadores clásicos buscaban constantemente la mejor manera para los métodos de trabajo más eficientes, los mejores principios de administración y la estructura organizacional ideal. Este punto de vista se comprende mejor si se contrasta con los intentos modernos de descubrir qué métodos de trabajo, prácticas administrativas y formas de organización son más efectivas en situaciones específicas.⁸

3.1.3 LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

Después de un crecimiento sin precedentes durante el siglo XVIII en Inglaterra, la revolución industrial estalló en América del Norte en el siglo XIX. La libre empresa, o capitalismo, y la ética laboral protestante —una creencia prevaleciente de que los humanos tienen la obligación de usar los talentos que Dios les dio en el trabajo productivo— proporcionó la base filosófica para el desarrollo del sistema fabril en Estados Unidos. El rápido crecimiento de la tecnología y lo que entonces parecían ser ilimitados recursos naturales, contribuyeron aún más a este crecimiento.

La Revolución Industrial trajo consigo pesadas demandas sobre gerentes mal preparados para manejar las masas de trabajadores y los recursos tecnológicos, financieros y físicos de las industrias de producción masiva. Los gerentes tuvieron que desarrollar organizaciones complejas con escasos precedentes y muy poca teoría apropiada. La característica predominante de estas nuevas organizaciones era su enorme capacidad de productividad, y el énfasis primordial de los gerentes recayó, naturalmente, en la producción.

Frederick Winslow Taylor (1856-1915)

Es considerado como padre de la administración científica. Una huelga en el arsenal naval contra el Sistema Taylor, que condujo, en 1912, a una investigación congresional del mismo y otros sistemas de administración, le dio a éste la oportunidad de expresar sus puntos de vista sobre lo que él había comenzado a llamar "la administración científica".

⁸ *Ibid.*, p. 31.

"La administración científica", testificó Taylor, "requería una completa revolución mental". Creía que esta revolución mental debía ocurrir tanto en la mente de los trabajadores como en la gerencia. El análisis de Taylor sobre los problemas industriales existentes entre la gerencia y los trabajadores arrojó como conclusión que, la cuestión primordial era la división del superávit creado por la industria. Para iniciar la revolución mental, de acuerdo con Taylor, ambas partes deben cesar el pelear acerca de cómo debería dividirse el superávit, y unirse para incrementar ese superávit de manera que disminuya la necesidad de discusión en esa área.

El segundo aspecto de la revolución mental fue utilizar el método científico como única base para diseñar los métodos de trabajo y fijar estándares de producción — cuánto debe de producir cada trabajador. La cuestión de los estándares de producción de la administración científica causó grandes críticas contra el Sistema de Taylor. Los gerentes usaron con frecuencia los métodos de eficiencia de la administración científica, especialmente los estudios de tiempos y movimientos de manera que aumentaban la fatiga de los obreros y los reducía a meros robots. Pronto los trabajadores comenzaron a ver en la administración científica otra maniobra de la gerencia para aumentar la producción sin incrementar los sueldos.

Taylor creía que el individuo era perezoso por naturaleza, aunque también sostenía que el adiestramiento podía mejorar el nivel de ejecución. También creía firmemente en romper los grupos informales de trabajo y enfatizar el premiar el buen desempeño individual. Además, creía que los ingresos de los obreros y la compañía aumentarían al incrementar la productividad y que por eso los sindicatos no serían necesarios una vez que se estableciera la administración científica.

Apreciación crítica de la teoría de la administración científica

La teoría de la administración científica fue duramente criticada, aunque estas críticas no les disminuyen el mérito y el galardón. No obstante, se considera que en esta época existan una serie de deficiencias en cuanto a:

- Ø La mentalidad y los prejuicios tanto de los dirigentes como de los empleados.
- Ø Falta de conocimientos sólidos sobre asuntos administrativos.
- Ø La precaria experiencia industrial y empresarial.

Todos estos factores no permitieron el adecuado fundamento para la elaboración de conceptos más rigurosos y mejor establecidos. Las principales críticas efectuadas pueden resumirse así:

1. Mecanismo de la administración científica: La administración científica le dio poca atención al elemento humano, se preocupó básicamente por las tareas (organización y ejecución) y los factores directamente relacionados con el cargo y función del operario (tiempo y movimiento). A esta teoría se le conoce con el

nombre de "teoría de la máquina", ya que concibe la organización como "una distribución rígida y estática de piezas".

2. Superespecialización del operario: En la búsqueda de la eficiencia, la administración científica preconizaba la especialización del operario a través de la división y de la subdivisión de toda operación en sus elementos constitutivos. Estas "formas de organización de tareas no sólo privan a los trabajadores de satisfacción en el trabajo, sino lo que es peor, violan la dignidad humana". La especialización extrema del operario, a través de la fragmentación de las tareas, convierte en superflua su calificación, aunque este esquema es responsable de altas utilidades a corto plazo, con bajo nivel salarial y a costa de tensiones sociales y sindicales. La proposición de Taylor de que "la eficiencia administrativa aumenta con la especialización del trabajo", no encontró amparo en los resultados de investigaciones posteriores: "cualquier momento en la especialización no redundaría necesariamente en un aumento de la eficiencia".

3. Visión microscópica del hombre: La administración científica se refiere al hombre como un empleado tomado individualmente, ignorando que el trabajador es un ser humano y social —valorizando apenas la fatiga muscular e ignorando un tipo de fatiga más sutil que la nerviosa. La fatiga era considerada exclusivamente un fenómeno muscular y fisiológico, estudiado principalmente a través de los datos estadísticos. Taylor consideró los recursos humanos y materiales no tanto recíprocamente ajustables, sino sobre todo, al hombre trabajando como un apéndice de la maquinaria industrial. En cuanto a este aspecto fue duramente criticado y tildado de haber cometido un error como pionero.

4. Ausencia de comprobación física: La administración científica es también criticada por el hecho de pretender elaborar una ciencia sin presentar comprobaciones científicas de sus proposiciones y principios. El método utilizado por Taylor es un método empírico y concreto donde el conocimiento se alcanza por la evidencia y no por la abstracción: se basa en datos aislados observables por el analista de tiempos y movimientos.

5. Enfoque incompleto de la organización: Para muchos autores la administración científica es incompleta, parcial e inacabada, por restringirse apenas a los aspectos formales de la organización omitiendo completamente la organización informal y principalmente, los aspectos humanos de la organización. También interacciones entre muchas variables críticas, como el compromiso personal y la orientación profesional de los miembros de la organización, el conflicto entre los objetivos individuales y los objetivos organizacionales, etcétera.

6. Limitación del campo de aplicación: Sus principios y métodos carecen de una complementación más amplia, pues Taylor encara el problema de la organización racional del trabajo, partiendo de un punto limitado y específico en la empresa, lo cual fatalmente limita y restringe su enfoque, ya que no considera con mayor detalle los demás aspectos de la vida de una empresa, tales como los financieros y comerciales, entre otros.

7. Enfoque prescriptivo y normativo: La administración científica se caracteriza por la preocupación en establecer y prescribir principios normativos que deben ser aplicados como una receta en determinadas circunstancias para que el administrador pueda tener éxito. Busca estandarizar ciertas situaciones para poder patronizar la manera como deberán ser administradas. Es un enfoque dirigido a recetas anticipadas, a soluciones enlatadas y a principios normativos que deben regir el cómo hacer las cosas dentro de las organizaciones. Esa perspectiva muestra a la organización cómo debería funcionar, en lugar de explicar su funcionamiento.

8. Enfoque de sistema cerrado: Visualiza las empresas como si existieran en el vacío, o como si fuesen entidades autónomas, absolutas y herméticamente cerradas a cualquier influencia venida de fuera de ellas; se caracteriza por el hecho de visualizar solamente aquello que sucede dentro de una organización, sin tener en cuenta el medio ambiente en que está situada. Es un enfoque de sistema cerrado y su comportamiento es mecánico, previsible y determinístico: sus partes funcionan dentro de una lógica inmodificable. Sin embargo, las organizaciones nunca se comportan como sistemas cerrados y no pueden reducirse a sólo algunas pocas variables o a algunos aspectos más importantes.

3.1.4 TEORÍA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN

En 1916, surgió en Francia la teoría clásica, la cual concibe la organización como una estructura. Al igual que la administración científica, su objetivo es la búsqueda de la eficiencia de las organizaciones.

Para Fayol, los principales aspectos de la teoría son tratados en: la división del trabajo, autoridad y responsabilidad, unidad de mando, unidad de dirección, centralización y jerarquía o cadena escalar.

Obra de Fayol

Henri Fayol (1841-1925) nació en Constantinopla y falleció en París, se graduó como ingeniero de minas a los 19 años e hizo grandes aportes a los diferentes niveles administrativos. Es considerado el padre de la teoría clásica de la administración, la cual nace de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas. Fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial, establece catorce principios de la administración, dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos que se denominaron funciones básicas de la empresa, las cuales son:

1. Funciones técnicas: Relacionadas con la producción de bienes o de servicios de la empresa.

2. Funciones comerciales: Relacionadas con la compra, venta e intercambio.

3. Funciones financieras: Relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.

4. Funciones de seguridad: Relacionadas con la protección y preservación de los bienes de las personas.

5. Funciones contables: Relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.

6. Funciones administrativas: Relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, siempre encima de ellas.

Argumenta Fayol, que ninguna de las cinco funciones esenciales precedentes tienen la tarea de formular el programa de acción general de la empresa, de constituir su cuerpo social, de coordinar los esfuerzos y de armonizar los actos, esas atribuciones constituyen otra función, designada habitualmente con el nombre de administración.

Para aclarar lo que son las funciones administrativas, Fayol define el acto de administrar como: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Las funciones administrativas engloban los elementos de la administración:

1. **Planear:** Visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
2. **Organizar:** Construir tanto el organismo material como el social de la empresa.
3. **Dirigir:** Guiar y orientar al personal.
4. **Coordinar:** Ligar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos.
5. **Controlar:** Verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

3.1.5 TEORÍA BUROCRÁTICA

La principal preocupación de la teoría burocrática es cómo la estructura total de una organización influye en la efectividad gerencial. La estructura de una organización consiste de sus posiciones y sus interrelaciones, incluyendo factores tales como los objetivos, políticas y procedimientos organizacionales y los sistemas operacionales. Max Weber fue el principal defensor de la organización burocrática.

Max Weber (1864-1920)

Max Weber, un rico intelectual alemán, describió con gran detalle lo que para él era el ideal o la forma pura o ideal de la organización.

La "forma pura" de la organización de Weber se caracteriza por la racionalidad y la impersonalidad. Las partes de las organizaciones racionalmente estructuradas se diseñan y coordinan para lograr fines específicos. La racionalidad implica orientación a metas. La impersonalidad implica objetividad en las relaciones interpersonales. Las decisiones sobre recursos humanos en las burocracias deben ser estrictamente imparciales —basadas en las calificaciones y demandas del trabajo, más bien que en sistemas establecidos o las preferencias personales de los tomadores de decisión.

Los bloques componentes de las organizaciones son puestos claramente definidos y organizados formando una jerarquía con una cadena de mando fija. La organización burocrática, el ideal de Weber, fue diseñada para lograr eficiencia y previsión, y para que "imperaran las reglas". La estructuración racional de las organizaciones fue para Weber una reacción en contra de la influencia no justificada del control político y del poder de personalidades carismáticas o de la realeza.

3.2. GENERALIDADES SOBRE CALIDAD

Concepto

Una condición indispensable para asegurar la implantación de una estrategia de calidad total consiste en definir y entender con claridad lo que significa este concepto. Es decir, los directivos de una organización que se proponen implantar la calidad total como estrategia para competir, tienen que saber exactamente lo que quieren decir cuando hablan de calidad o de mejorar la calidad del producto o servicio, tienen que saber como dividir la calidad global de proyectos de mejora manejables y como medir la calidad del producto.

En la práctica, como lo refiere Ricchard J. Schonberger, uno de los expertos en esta materia, "la calidad es como el arte. Todos la alaban, todos la reconocen cuando la ven, pero cada uno tiene su propia definición de lo que es".

Los diccionarios brindan una primera base para la formación de este marco teórico. Una de las definiciones que se encontraron en el *Pequeño Larousse Ilustrado* dice que "calidad es la cualidad de una cosa". Otra acepción recogida del diccionario es que "calidad significa una manera de ser de una persona o cosa". En estas definiciones, implícitamente se está concibiendo a la calidad como un atributo, propiedad o característica que distingue a las personas, a bienes y a servicios, lo cual resulta ya una interesante aproximación al concepto de calidad aplicado a las organizaciones.

El organismo internacional de normalización, ISO, en su norma 8402, ha definido a la calidad como "la totalidad de características de una entidad que le confiere la capacidad para satisfacer necesidades explícitas e implícitas".

La norma precisa qué entidad es una organización, llámese empresa o institución, producto o proceso. Complementando esta definición, se puede decir que las necesidades explícitas se definen mediante una relación contractual entre clientes y proveedores; mientras las necesidades implícitas se definen según las condiciones que imperan en el mercado.

Los elementos que conforman las necesidades son básicamente: la seguridad, la disponibilidad, la mantenibilidad, la confiabilidad, la facilidad de uso, la economía (precio) y el ambiente. Estas necesidades, excepto el precio, se definen traduciendo aspectos y características necesarios para la fabricación de un buen producto.

Hoy en día existen una serie de conceptos sobre el término "calidad", puesto que son contados los expertos reconocidos que manejan este principio; aquí se tratará de insertar algunas de las definiciones más importantes. "En su sentido más amplio, la calidad es algo que puede mejorarse. Cuando hablamos de calidad uno tiende a pensar primero en términos de calidad del producto. Cuando se analiza en el contexto de la estrategia de Kaizen (mejoramiento continuo), nada puede estar más lejos de la verdad. Aquí la preocupación más importante es la calidad de las personas".⁹

Una de las variables más importantes, en la que la empresa productora puede actuar directamente, es la calidad de los productos y/o servicios que ofrece.

La calidad de un producto o servicio, posee dos componentes fundamentales: la calidad de diseño y la calidad de manufactura (ambas válidas tanto para la producción de productos como de servicios).

Para el caso de los productos, hay dos maneras de hacer calidad: detectando el defecto antes de la entrega del producto al cliente y evitando la entrega previniendo la aparición del defecto durante la manufactura del producto.

Si bien en ambas se evita la llegada al cliente de un producto defectuoso, en la primera no se puede evitar los costos de haber producido algo que no sirve.

Se perdió materia prima, energía, mano de obra y tiempo. Además hay que tener en cuenta que con este sistema, en muchos casos puede sobrevenir el incumplimiento con el cliente, con las consecuencias lógicas de todo incumplimiento.

⁹ Imai, Masaaki, Kaisen. La clave de la ventaja competitiva japonesa, Editorial CECSA, México, 1989, p. 20.

Para el caso de los servicios, el no prevenir puede aún ser mas grave, ya que un servicio defectuoso, en muchos casos, no se puede volver atrás.

Una forma de prevenir defectos, es diseñar e instrumentar en la empresa un sistema de aseguramiento de la calidad.

La filosofía de un Sistema de Aseguramiento de la Calidad es un sistema de organización, una manera definida y concreta de hacer las cosas de manera que sean hechas siempre igual.

Un Sistema de Aseguramiento de la Calidad, le asegura al cliente que todas las áreas de la empresa se encuentran bajo control y que las actividades que las mismas desarrollan se realizan siempre de la misma manera.

Es el método que nos asegura que cada integrante de una organización realiza sus actividades siempre de la misma (y además la mejor) manera.

En lo relativo al control de calidad, de acuerdo con la definición de los Japanese Industrial Standards (z8101-1981), es un "sistema de medios para producir económicamente bienes o servicios que satisfagan los requisitos del cliente".¹⁰

El muy famoso Ishikawa (discípulo de Deming), dice que el control de calidad es "desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor."¹¹

De igual forma Ishikawa indica en su obra "que el control de calidad japonés es una revolución en el pensamiento de gerencia; representa un nuevo concepto de la gerencia. Las Normas Industriales Japonesas (NIJ) definen así este concepto: un sistema de métodos de producción que económicamente genera bienes o servicios de calidad, acordes con los requisitos de los consumidores; el control de calidad moderno utiliza métodos estadísticos y suele llamarse control de calidad estadístico".¹²

"Calidad Total es una filosofía y un modelo de gestión altamente integrador", dice Emilio Bertoni, consultor especializado en el tema, "porque provoca tres fenómenos simultáneos: un necesario e importante grado de compromiso de los miembros de la organización, un cambio cultural de fondo —que es a la vez condición y efecto del modelo— y además incorpora —junto con el trabajo en equipo, el *empowerment* y el *commitment*— sistemas de medición que la gente autoadministra y les permite controlar por sí mismos la mejora de su propio trabajo.

¹⁰ *Ídem.*

¹¹ Ishikawa, Kaoru, *¿Qué es el control de calidad? La modalidad japonesa*, 3ª reimpresión, Grupo Editorial Norma, México, 1991, p. 40.

¹² *Ídem.*

Evolución de la calidad

De manera general, puede decirse que el concepto de calidad y su aplicación, hasta llegar al estado actual, ha tenido la siguiente evolución:

- a) Control de calidad enfocada hacia los productos terminados.
- b) Control estadístico de procesos.
- c) Control total de calidad o calidad total.

La primera etapa iniciada con la Revolución Industrial consistió en la inspección a los productos terminados, clasificándolos como aprobados o rechazados. Estos últimos debían ser sometidos a un reprocesamiento en caso de ser posible o simplemente eliminados.

En esta concepción tradicional, la calidad normalmente se asocia con una cadena de producción y a menudo se ve como competidora de otras prioridades empresariales, como la reducción de costos y de la productividad. Para aumentar la productividad se tenía que sacrificar la calidad. Otro problema con este concepto tradicional de la calidad es el de centrarse en la corrección de errores después de hechos; esta filosofía de comprobar y arreglar después, no sólo permite la existencia de errores sino que además los incorpora al sistema. Nuestra experiencia como clientes, es que demasiadas veces terminamos comprando los errores que resulta de comprobar y arreglar luego. Muchas veces existen más posibilidades de comprar bienes y servicios defectuosos que perfectos. Pero si eso nos pasa a nosotros como clientes, la pregunta es: ¿Que dirán los nuestros?

El último problema de este enfoque, es que resulta muy caro arreglar las cosas que han salido mal. Pues cuanto más se intenta mejorar con la calidad tradicional, más caro resulta. La calidad tradicional es algo imprecisa, todos pensamos en ella de formas distintas, ocupa un lugar secundario ante otros objetivos como la productividad. No sólo permite errores sino, que los incorpora al sistema a través de la filosofía de comprobar y arreglar luego. Esta forma de hacer las cosas cuesta a las empresas muchísimo dinero y les hace perder clientes.

La segunda etapa, iniciada en la primera mitad del siglo XX, consistió en el desarrollo y aplicación de técnicas estadísticas para disminuir los costos de inspección. Con este enfoque se logró extender el concepto de calidad a todo el proceso de producción, alcanzándose mejoras significativas en términos de calidad, reducción de costos y de productividad. Las ventajas que ofrecía el control estadístico permitió ampliar su aplicación a otras áreas de la organización; sin embargo, se advirtió que si bien este método mejoraba tremendamente los resultados de la empresa, resultaba insuficiente para enfrentar la creciente competitividad.

Es así como nace el control total de calidad y la idea del mejoramiento continuo, como una manera de tener éxito en el viaje hacia la excelencia, es decir, para lograr la calidad total. Este concepto nació en la década de los cincuenta en los

Estados Unidos, pero fue en Japón donde se desarrolla y aplica a plenitud, introduciéndose importantes y novedosos conceptos tales como:

- * La calidad significa satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.
- * La concepción de clientes internos y clientes externos.
- * La responsabilidad de la dirección en la calidad.
- * La calidad no sólo debe buscarse en el producto sino en todas las funciones de la organización.
- * La participación del personal en el mejoramiento permanente de la calidad.
- * La aplicación de principios y herramientas para el mejoramiento continuo de los productos y servicios.

Comprensión del significado de la calidad total

El concepto de calidad total, originado a partir del concepto ampliado de control de calidad (control total de calidad), y que el Japón ha hecho de él uno de los pilares de su renacimiento industrial, ha permitido uniformizar el concepto de calidad definiéndola en función del cliente y evitando así diversidad de puntos de vista, como sucedía en la concepción tradicional. Es así como la calidad se hace total.

La calidad es total porque comprende todos y cada uno de los aspectos de la organización, porque involucra y compromete a todas y cada una de las personas de la organización. La calidad tradicional trataba de arreglar la calidad después de cometer errores. Pero la calidad total se centra en conseguir que las cosas se hagan bien a la primera. La calidad se incorpora al sistema. No es ocurrencia tardía y los llamados niveles de calidad aceptables se vuelven cada día más inaceptables.

Complementando lo ya mencionado, se debe decir que la calidad total es reunir los requisitos convenidos con el cliente y superarlos, ahora y en el futuro; se debe partir por ser exactos con los requisitos o especificaciones. Con esta concepción de calidad total se supera la imprecisión del pasado; no sólo tiende a ser exacta sino además, medible. Otro cambio que se obtiene como resultado de esta concepción es la palabra "cliente". Los clientes ya no son sólo los usuarios últimos de los bienes y servicios que vendemos, ahora el término se amplía para incluir la idea de cliente interno, las personas de la organización a quienes pasamos nuestro trabajo. Con este concepto obviamente todo el mundo en la organización se convierte en cliente de alguien; es más, adquiere un carácter dual de ser cliente y proveedor a la vez.

Tal vez para entender mejor el concepto de calidad total, conviene comenzar diciendo que el objetivo de toda organización, grupo de trabajo, área o puesto de trabajo o inclusive el individuo, es generar un producto o servicio que va a recibir otra organización, otra área u otro individuo, a quien se denomina usuario o consumidor. Algunos prefieren llamar cliente cuando se trata de un producto tangible, como por ejemplo un automóvil, y usuario cuando se trata de un servicio, como por ejemplo la salud o el servicio de reparaciones. En el caso de esta investigación, se le denominará cliente, sea que se trate de producto o servicio.

Conviene precisar que el término producto se refiere al resultado que se obtiene de un proceso o de una actividad. Por consiguiente, en términos generales, este resultado puede ser un producto tangible (por ejemplo, materiales ensamblados o procesados), o intangible (por ejemplo, conocimientos o conceptos) o una combinación de éstos; producto es el trabajo realizado por un puesto o estación de trabajo. También es producto el resultado de una asesoría, o un servicio educativo, etcétera; en general, de todas aquellas actividades donde el resultado obtenido no se percibe como un producto tangible.

Sin embargo, para los fines de la calidad total se ha definido al término servicio como el resultado generado por actividades en la interfaz entre el proveedor y el cliente y por actividades internas del proveedor, con el fin de conocer las necesidades del cliente. Por ejemplo, en el caso de la Compañía Toyota, la satisfacción del cliente se clasifica en dos aspectos: producto y servicio. Cuando se refieren al producto quieren significar: calidad, costo razonable y oportunidad en la entrega. Por otro lado, el servicio para esta empresa significa la comunicación y el contacto permanente con el cliente, así como la atención, que puede desarrollarse incluso a través de actividades recreativas destinadas a los clientes; asimismo, forma parte del servicio el mantener todas las mercancías en contacto con el cliente, el seguimiento postventa para verificar el grado de satisfacción con el producto, y todo el conjunto de interrelaciones o actividades para captar la voz del cliente y satisfacerlo mejor. Otras compañías incluyen como parte del servicio el denominado "servicio pre-venta", destinado a hacer conocer las bondades del producto y la imagen de la empresa a personas que no son clientes, que tal vez podrían serlo, pero no necesariamente.

Desde el punto de vista de la calidad total y aceptando las ideas expuestas en el párrafo anterior, los conceptos de producto y servicio no están separados, o bien el producto incluye al servicio, o ambos aspectos (producto y servicio) deben planificarse separada y simultáneamente para lograr satisfacer mejor las necesidades y expectativas del cliente.

De una manera sencilla, se puede decir que en la expresión calidad total, el término "calidad" significa que el producto o servicio debe estar al nivel de satisfacción del cliente; y el término "total", que dicha calidad es lograda con la participación de todos los miembros de la organización. La calidad total comporta una serie de innovaciones en el área de gestión empresarial que se ha difundido por todos los países de Europa y América, aplicándose no sólo a las actividades

manufactureras sino en el sector de servicios y en la administración pública. Hoy en día, en el Perú, son muchas las organizaciones que vienen aplicando con éxito esta nueva estrategia.

La calidad total significa un cambio de paradigmas en la manera de concebir y gestionar una organización. Uno de estos paradigmas fundamentales y que constituye su razón de ser, es el perfeccionamiento constante o mejoramiento continuo. La calidad total comienza comprendiendo las necesidades y expectativas del cliente para luego satisfacerlas y superarlas.

Importancia estratégica de la calidad total

La calidad total es una estrategia que busca garantizar, a largo plazo, la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de una organización optimizando su competitividad, mediante el aseguramiento permanente de la satisfacción de los clientes y la eliminación de todo tipo de desperdicios. Esto se logra con la participación activa de todo el personal, bajo nuevos estilos de liderazgo, siendo la estrategia que bien aplicada, responde a la necesidad de transformar los productos, servicios, procesos, estructuras y cultura de las empresas para asegurar su futuro.

Para ser competitiva a largo plazo y lograr la sobrevivencia, una empresa necesitará prepararse con un enfoque global, es decir, en los mercados internacionales y no tan sólo en mercados regionales o nacionales, pues ser excelente en el ámbito local ya no es suficiente. Para sobrevivir en el mundo competitivo actual, es necesario serlo en el escenario mundial.

Para adoptar con éxito esta estrategia, es necesario que la organización ponga en práctica un proceso de mejoramiento permanente.

La calidad total como un nuevo sistema de gestión empresarial

La calidad total constituye un nuevo sistema de gestión empresarial, en la medida que sus conceptos modifican radicalmente los elementos característicos del sistema tradicionalmente utilizado en los países de occidente. Entre ellos se cuentan:

- * Los valores y las prioridades que orientan la gestión de la empresa.
- * Los planteamientos lógicos que prevalecen en la gestión de la actividad empresarial.
- * Las características de los principales procesos de gestión y decisión.
- * Las técnicas y metodologías aplicadas.

- * El clima entendido como el conjunto de las percepciones que las personas tienen sobre relaciones, política de personal, ambiente, etcétera.

El nuevo enfoque de calidad requiere una renovación total de la mentalidad de las personas y, por tanto, una nueva cultura empresarial, ya que entre otros aspectos, se tiene que poner en práctica una gestión participativa y una revalorización del personal no aplicada en los modos de administración tradicional.

3.2.1. EL PROCESO DE MEJORAMIENTO HACIA LA CALIDAD TOTAL

Principios básicos para el logro de la calidad total

1. LA CALIDAD ES LA CLAVE PARA LOGRAR COMPETITIVIDAD. Con una buena calidad es posible captar un mercado y mantenerse en él.
2. LA CALIDAD LA DETERMINA EL CLIENTE. Es el cliente quien califica la calidad del producto o servicio que se ofrece; de allí que la calidad no debe ser tomada en su valor absoluto o científico, sino que es un valor relativo, en función del cliente. Es necesario identificar con precisión las cambiantes necesidades y expectativas de los clientes y su grado de satisfacción con los productos y servicios de la empresa y los de la competencia. Hay que tener presente, que las expectativas de los clientes están dadas en términos de calidad del producto o servicio, oportunidad de entrega, calidad de la atención, costos razonables y seguridad. No hay que preguntarse a uno mismo sobre la calidad del producto o servicio que ofrecemos, sino preguntárselo a nuestro cliente, es él quien dice qué hacer, cómo o para cuándo. No se puede forzar al cliente a comprar el producto que nosotros queremos al precio que queremos. Una organización mejora hacia la calidad total cuando los clientes externos e internos sienten que se está cumpliendo consistentemente con sus requerimientos de calidad, oportunidad, costo y servicio.
3. EL PROCESO DE PRODUCCIÓN ESTÁ EN TODA LA ORGANIZACIÓN. Proceso de producción no es toda la línea de producción propiamente dicha, sino toda la empresa. Los que hacen bien su trabajo lubrican el proceso, los que lo hacen mal crean cuellos de botella en el proceso.
4. LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS ES RESULTADO DE LA CALIDAD DE LOS PROCESOS.
5. EL PROVEEDOR ES PARTE DE NUESTRO PROCESO. En el proveedor se inicia la calidad, él es parte de nuestro proceso, debe ser considerado como parte de la organización. La calidad se inicia en la demanda (de nuestros clientes) y culminará con su satisfacción, pero el proceso de elaboración se inicia en el proveedor, por lo que éste debe ser considerado

como parte de nuestro proceso de producción, extendiéndose a él las acciones de entrenamiento en calidad total.

6. SON INDISPENSABLES LAS CADENAS PROVEEDOR-CLIENTES INTERNOS. Cada individuo de la organización toma conciencia de que tiene uno o más clientes internos y uno o más proveedores internos. Creándose cadenas de proveedor-cliente dentro de la organización. Proveedores internos a los que hay que mantener informados de cómo queremos que nos entreguen su trabajo y sobre lo que haya que corregir. En esta cadena que se genera por esta conciencia de proveedores internos y de clientes internos, es tan responsable el proveedor que no le pregunta a su cliente sobre la calidad del trabajo que entrega, como el cliente que no le informa a su proveedor sobre algo que se le está entregando mal hecho.
7. LA CALIDAD ES LOGRADA POR LAS PERSONAS Y PARA LAS PERSONAS. Esto exige, entre otras cosas, un constante programa de capacitación y entrenamiento.
8. ESTABLECER LA MENTALIDAD DE CERO DEFECTOS. Esto tiene el propósito de erradicar el desperdicio, en todas las formas como se presente, eliminando las actividades que no agregan valor. "Cero defectos" consiste en tener una actitud sistemática hacia el no-error. Debemos el uso común de la frase "errar es humano". No se trata de perseguir a los subalternos porque cometen errores, ya que eso mataría su iniciativa. De lo que se trata es de despertar la conciencia de no equivocarse. Bajo el concepto de CERO DEFECTOS desaparecerán los límites de tolerancia, pues estos consagran el error. La calidad total promueve la eliminación de todo tipo de despilfarros presentes en:
 - Inventarios.
 - Equipos no disponibles por daños o mantenimiento.
 - Personal dedicado a tareas repetitivas o inoficiosas.
 - Papeles y exceso de trámites.
 - Exceso de informes y reuniones.
 - Inventarios de trabajo en procesos entre oficinas.
 - Controles internos innecesarios.
9. LA VENTAJA COMPETITIVA ESTÁ EN LA REDUCCIÓN DE ERRORES Y EN EL MEJORAMIENTO CONTINUO. La verdadera ventaja competitiva está en la reducción de errores o en mejorar los procesos; allí radica la reducción de costos. Con el resultado de "menores costos" se puede:
 - Bajar precios a los clientes.
 - Mejorar utilidades de la empresa.
 - Mejorar el acabado del producto.
 - O todas las anteriores a la vez.

10. ES IMPRESCINDIBLE LA PARTICIPACION DE TODOS (CONCIENCIA COLECTIVA). Reducir errores sólo será posible con la participación de todos y cada uno de los miembros de la organización.
11. CALIDAD ES ANTE TODO UNA RESPONSABILIDAD GERENCIAL. Los mandos directivos deben ser líderes, capaces de involucrar y comprometer al personal en las acciones de mejora.
12. REQUIERE UNA NUEVA CULTURA. En el concepto de calidad total, "todos piensan y todos hacen".

Modalidades de mejoramiento

Dentro del mejoramiento de una empresa se distinguen dos grandes modalidades: el mejoramiento continuo y la innovación o mejora radical.

Mejoramiento continuo.- Son aportaciones incrementales que se logran con la participación de todo el personal, motivado por un reto de superación permanente, conocido con el nombre japonés de Kaizen.

Innovación o mejora radical.- Se refiere a aportaciones radicales o cambios grandes realizados esporádicamente por especialistas en los respectivos temas. Un ejemplo de esta modalidad es llamada, "reingeniería de procesos".

La mejora radical compete a la Alta Dirección y se consigue con cambios importantes e innovaciones tecnológicas que conllevan grandes inversiones; mientras que la mejora incremental, Kaizen, es un proceso de renovación continua realizado a través de pequeños pasos que sirven para perfeccionar los estándares existentes, estando a cargo de todos los niveles de la empresa.

El mejoramiento ideal es aquel que combina eficazmente la mejora continua y la innovación, es la mejor forma de asegurar el éxito futuro de una empresa. No obstante, se debe señalar que la aplicación de la calidad total significa un cambio radical en la mentalidad de las personas, y la concepción holística de la organización y de los procesos de mejora que caracteriza a este enfoque, tiene un papel fundamental con fines innovadores, pues no sólo favorece la capacidad innovadora, sino que se descubre dónde es necesario innovar, porque la labor de optimización ha llegado a su límite. De esta manera, la calidad total es determinante para la innovación que también se hace global, arraigándose a la empresa con el ingrediente adicional de la participación.

El ciclo de control para el mejoramiento

El mejoramiento y aseguramiento de la calidad se basa en el ciclo de control, que se compone de las siguientes cuatro fases:

- * **Planear.**- Actividad que determina que es lo que se debería hacer, cual es la meta y como se puede alcanzar.
- * **Hacer.**- Significa transformar los procesos actuales con el fin de mejorar su desempeño, de acuerdo a lo planeado.
- * **Verificar.**- Determina el grado de cumplimiento de las actividades planeadas y metas de desempeño.
- * **Hacer.**- Significa realizar los ajustes a los nuevos procedimientos y estandarizarlos, con el fin de garantizar que siempre se apliquen.

La ejecución continuada del ciclo de control garantiza el mejoramiento permanente del desempeño de los procesos de la organización.

Actividades para iniciar un proceso hacia la calidad total

Para la implantación de la calidad total no existe un modelo que pueda copiarse. En principio, cada organización tiene que diseñar una metodología de acuerdo a su propia realidad.

Como parte de todo proceso de mejoramiento hacia la calidad total se incluyen acciones como: el desarrollo de las actividades de liderazgo y el compromiso de los más altos directivos de la organización, el desarrollo del personal, el enfoque a los clientes, el desarrollo de los proveedores, la planificación de la calidad, mejoramiento del trabajo diario, aseguramiento de la calidad, programa de reducción de costos, etcétera. Tomando como base las recomendaciones de los expertos en esta materia, la experiencia y la propia evidencia empírica, cabe señalar que en términos generales, para poner en práctica este proceso, es conveniente dividirlo en las fases siguientes:

Fase I. Toma de decisión

Consiste en analizar seriamente si existe la voluntad de hacer todo lo que sea necesario para emprender y mantener adecuadamente dicho proceso, ya que una vez iniciado, no debe ser discontinuado puesto que genera desconfianza y frustración.

Es necesario ser conscientes de los esfuerzos que llevará vencer la resistencia al cambio. Por otro lado, los directivos tienen que dedicar tiempo y recursos, orientar la gestión administrativa, aceptar todos los conceptos y principios tales como el trabajo en equipo, nuevos estilos de liderazgo, tener una definición clara de calidad, etcétera.

Es necesario estar consciente de lo que significa emprender un proceso hacia la calidad total y de los beneficios que de ello se derivan.

Tomada la decisión, debe elaborarse un plan para poner en marcha este proceso. Este plan debe estar integrado o formar parte del plan estratégico de la organización. Asimismo, tomada la decisión, debe definirse paralelamente al plan de desarrollo de la calidad una organización básica que se encargará de desarrollar las acciones de calidad. Como parte de esta organización, se incluirá un Comité de Calidad o, más bien, un Consejo de Calidad, presidido por el más alto directivo de la organización. Luego los comités de calidad por áreas y equipos de mejoramiento, dependiendo del tamaño de la organización. También debe tenerse en cuenta la necesidad de contratar los servicios de un asesor externo. El plan de calidad deberá definir un área piloto para iniciar los procesos de mejora y prever igualmente acciones de reconocimiento al personal.

Fase II: Preparación del escenario y promoción

Para iniciar esta etapa, se asume que ya se cuenta con un plan en el que se ha desagregado todas las acciones a desarrollar. Algunas de las acciones que se recomienda realizar en esta etapa son: desarrollar un intenso programa de difusión de los conceptos y filosofía de la calidad para internalizarla en la gente, como medio de lograr su involucramiento y compromiso. Se deberá elaborar la visión, misión, políticas y objetivos de la organización, los cuales se difundirán entre todo el personal durante las acciones de difusión y promoción de la calidad.

Es conveniente en esta fase efectuar un diagnóstico de calidad en la organización, considerando aspectos como costos de la mala calidad, el clima organizacional, nivel de satisfacción de los clientes, identificación de procesos críticos, claridad y precisión en cuanto a las fortalezas y debilidades.

En esta fase es necesario poner en marcha un vigoroso programa de capacitación y desarrollo de personal. Se ensayará el desarrollo de proyectos a nivel piloto.

Fase III: Implantación de procesos de mejora

En esta fase se pondrá en marcha los procesos de mejoramiento con la participación de los equipos de mejoramiento, quienes para este momento han sido suficientemente entrenados en técnicas de mejoramiento y de solución de problemas.

Si el proceso de mejora va mostrando sus frutos, es necesario motivar al personal con acciones de reconocimiento. En el aspecto de capacitación, debe incluirse lo referente a la aplicación de las normas ISO de la serie 9000.

Fase IV: Consolidación y optimización interfuncional

En esta fase se continuará desarrollando los procesos de mejora y la capacitación en técnicas de calidad más avanzadas. Se desarrollará los sistemas y procedimientos con base a las normas ISO 9000. Se continuará con los procesos de mejora, manteniendo y perfeccionando la gestión estratégica. Lo antes

expuesto no tiene un carácter definitivo o absoluto, dependerá del dinamismo y progreso que haya alcanzado cada organización. Sin entrar en controversia con lo expuesto, una metodología operativa que viene siguiendo una organización en México, país donde se ha tenido la oportunidad de participar y brindarle asesoramiento, consiste en las siguientes acciones:

1. Toma de la decisión: Análisis situacional; análisis de los enfoques de calidad en el mundo; análisis de las experiencias y logros obtenidos por otras organizaciones.
2. Diseño, estructuración y aprobación del plan de gestión de la calidad total.
3. Implantación, al nivel de un área piloto.
4. Expansión a toda la organización.
5. Evaluación y seguimiento.
6. Acciones correctivas, medidas de aseguramiento y continuación de la gestión estratégica.
7. Desarrollo de acciones de aseguramiento y auditoria con fines de acreditación.

3.2.2. EL LIDERAZGO PARA LA CALIDAD

Importancia

La calidad total requiere de un mejoramiento de los productos, de los procesos, de las máquinas y de todos los aspectos de la organización. Pero ante todo, de las personas y del equipo de trabajo, que debe cumplir con el objetivo de generar los productos o servicios satisfactorios para el cliente. La pregunta que surge inmediatamente es entonces, ¿quien va a generar o crear el ambiente de equipo, la sinergia que se requiere?

El elemento clave es el líder, quien provee los cimientos para una buena implantación de la calidad total, como dice Stephen Covey:

"El líder es el cemento que mantiene unida a la Calidad Total, o la infraestructura sobre la cual construimos la Calidad Total, o incluso el catalizador que permite que todo el resto de la Calidad Total funcione..."

W. Deming dice que el 85% de los problemas de calidad se deben a deficiencias en los niveles gerenciales y que, por lo tanto, sólo ellos pueden resolverlos. El liderazgo es uno de los elementos primarios del proceso de calidad. Sin un buen liderazgo, no es posible el cambio de cultura que requiere y, en consecuencia, no

alcanzaremos nunca los objetivos de calidad, oportunidad y costos que nos demanda el mercado.

Principales responsabilidades del líder

El principal reto de un líder es lograr que todos los individuos que integran la organización participen activamente en el logro de los objetivos institucionales, integrando de muchos "YO" un "NOSOTROS". Este "NOSOTROS" es el que formará el equipo de trabajo que logrará la misión institucional. Por tanto, la principal responsabilidad del líder es, antes que nada, definir una visión y una misión, haciendo que éstas internalicen en toda la organización. A partir de esta visión y de esta misión, define una política y unos objetivos de calidad a alcanzar.

Estos objetivos los alcanzará en la medida que logre que sus colaboradores QUIERAN, SEPAN Y PUEDAN poner a disposición de la organización sus conocimientos y habilidades.

"QUIERAN". Significa que estén motivados para poner a disposición sus conocimientos y habilidades.

"SEPAN". Significa que aprendan esos conocimientos y esas habilidades.

"PUEDAN". Es que el líder cree el ambiente adecuado para que todos trabajen en armonía, a fin de que todos y cada uno de sus seguidores puedan desarrollar en forma efectiva su rol.

Conceptos asociados al liderazgo

Administración. En el estilo tradicional, se define a la administración como el logro de metas organizacionales a través del trabajo de otros (individuos o grupos).

Dirección. Acción de guiar o conducir a un individuo o grupo hacia una meta específica.

Liderazgo. Capacidad de ejercer influencia sobre el individuo o grupo a través de la comunicación, guiándolo y motivándolo para el logro de una meta específica.

Liderazgo y poder

El poder es lo que le permite al líder ejercer influencia, por lo que puede decirse que hay una relación estrecha entre el liderazgo y el poder. Teóricamente hay varias formas de concebir, identificar y clasificar el poder. Pero en general, el poder tiene dos grandes vertientes: la que proviene de la organización, llamado poder legítimo, y la que genera el mismo líder por su capacidad.

El poder legítimo, es un poder de posición; es decir, que está dado por la posición que guarda dentro de la empresa, en el organigrama. La segunda vertiente es el poder generado por la fuerza misma de la persona y que le da una capacidad de influir en los demás.

Es más importante el poder personal porque se sustenta en la capacidad del líder y en el reconocimiento del grupo, este reconocimiento mantiene su poder y lo compromete a servir a sus seguidores. Este poder personal es el que a fin de cuentas hará que las personas logren los resultados que se desean.

Definición de liderazgo para la calidad

La calidad total requiere un estilo administrativo diferente, que promueva la participación del personal en el mejoramiento continuo. Una definición apropiada es:

"Un estilo administrativo que otorga a las personas el entrenamiento, la responsabilidad, la autoridad, la orientación, la retroalimentación, el soporte y la motivación necesarios para auto controlar y mejorar continuamente su trabajo, a fin de que pueda satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes externos e internos".

En el estilo tradicional de administración, el jefe se encarga de pensar y planear, dar órdenes, tomar las decisiones y asumir toda la autoridad y responsabilidad; es decir, todo el poder.

En el liderazgo para la calidad, el jefe trabaja en función de los clientes y las necesidades de sus colaboradores.

Estas necesidades, según el Dr. William Byhami (de libro "Zapp") son:

- Objetivos claves, valores, y medidas de desempeño.
- Entrenamiento en habilidades específicas.
- Recursos adecuados.
- Dar retroalimentación, motivación y reconocimiento.

Principales actividades para lograr el liderazgo para la calidad

- Convertirse en un estudiante permanente de la filosofía, metodologías y técnicas de la calidad total.
- Practicar y difundir permanentemente los principios y valores de la calidad total.
- Desarrollar y elevar el nivel de autoestima de su personal.

- Lograr la confianza de sus colaboradores. Escucharlos y responderles con empatía.
- Desarrollar y mantener el enfoque hacia los clientes.
- Promover el enfoque de procesos, capacitando a sus colaboradores en la correcta ejecución de sus labores.
- Promover y desarrollar la creatividad de sus colaboradores, involucrándolos en la solución de problemas, previa capacitación en las respectivas metodologías.
- Desarrollar la capacidad de autocontrol de sus colaboradores.
- Efectuar seguimiento e involucrarse en proceso de mejoramiento.
- Otorgar poder.
- Fomentar el trabajo en equipo.
- Apoyar a los colaboradores y darles reconocimiento.
- Impulsar el cambio hacia el mejoramiento.

Actividades del principal y/o principales directivos en el proceso de calidad

- Conseguir un adecuado asesoramiento.
- Capacitarse adecuadamente en calidad total.
- Planificar la calidad, estableciendo el plan maestro de calidad y una organización básica para llevarlo a la práctica.
- Establecer y difundir la política y los objetivos de calidad.
- Promover una cultura de calidad, definiendo y difundiendo la visión, la misión y los nuevos valores organizacionales.
- Desarrollar la capacidad de liderazgo en los mandos medios y supervisores.
- Establecer el sistema de calidad.
- Realizar evaluaciones periódicas o auditorías del sistema de calidad.
- Determinar y aprobar los objetivos estratégicos de mejoramiento continuo a realizarse cada año, así como otras acciones orientadas a lograr mejores niveles de excelencia y competitividad.

3.2.3. CULTURA ORGANIZACIONAL PARA LA CALIDAD

¿Qué es la cultura organizacional?

Al hablar de cultura organizacional, se debe decir que las organizaciones, al igual que los individuos, tienen una personalidad, pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras o conservadoras. Estas características integran lo que se llama cultura de la organización.

Se define a la cultura organizacional, como el conjunto de valores, creencias y principios compartidos entre los miembros de una organización. Dicho conjunto de características es lo que diferencia las organizaciones.

Según J. Campell, hay siete características que, al ser combinadas y acopladas, revelan la esencia de la cultura de una organización:

1. **Autonomía individual.** El grado de responsabilidad, independencia y oportunidad que las personas tienen en la organización para ejercer iniciativa.
2. **Estructura.** El conjunto de niveles, normas y reglas, así como la intensidad de supervisión directa de la dirección.
3. **Apoyo.** El grado de ayuda y cordialidad que muestran los gerentes a sus subordinados.
4. **Identidad.** La medida en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto mas que con su grupo o campo de trabajo.
5. **Recompensa al desempeño.** El grado en que la distribución de premios al personal se basen en criterios relativos al desempeño de los trabajadores.
6. **Tolerancia del conflicto.** El nivel de conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo, así como la disposición a ser honesto y abierto ante las diferencias.
7. **Tolerancia del riesgo.** El grado en que se estimula (alienta) a los trabajadores a ser agresivos, innovadores y a correr riesgos. Cada una de las siete características se puede representar en una línea horizontal que se desplaza de izquierda a derecha. La intensidad mínima (baja) con que se presenta cada característica se localiza en el extremo izquierdo, y la máxima (alta) en el derecho. Al evaluar la organización a partir de todas estas características se tiene un perfil completo de ella. Así pues, la cultura de la organización es una imagen compuesta, formada por estas siete características. El perfil o imagen es la base de los sentimientos de significado compartido que tienen los miembros respecto a la organización, de cómo se hacen las cosas en ella y de la manera en que han de obrar.

Estas características pueden combinarse y de esta manera obtener organizaciones altamente diferentes.

Las características antes citadas son relativamente estables y permanentes en el tiempo, como la personalidad del un individuo, de modo que la cultura organizacional es duradera en el tiempo y relativamente estática en su propensión al cambio. Esto permite visualizar un elemento adicional: el reto que supone modificar la cultura organizacional.

Culturas fuertes y débiles

Una cultura fuerte se caracteriza porque los valores centrales de la organización se aceptan con firmeza y se comparten ampliamente. Cuanto más activos sean los trabajadores que acepten los valores centrales y mayor sea su adhesión a ellos, más fuerte será la cultura.

Una cultura fuerte ejerce una influencia muy profunda sobre el comportamiento de sus integrantes y muestra un alto grado de comunidad de ideas y sentimientos. Ejemplo de ello son las organizaciones religiosas, las sectas y las empresas japonesas.

Esa clase de cultura muestra gran consenso entre los trabajadores respecto a los objetivos e ideales de la organización; de esa unanimidad de propósito se originan cohesión, fidelidad y compromiso organizacional, y éstos a su vez disminuyen la propensión a abandonar la empresa. Una cultura fuerte aumenta la congruencia de la conducta; en este aspecto puede hacer las veces de la formalización que representan los reglamentos. Con una gran formalización se logra predicción, orden y coherencia; una cultura fuerte consigue lo mismo sin necesidad de documentos escritos. Por consiguiente, en la formalización y la cultura se ven dos caminos que llevan a un mismo destino.

Cuanto más fuerte la cultura organizacional, menos deberá preocuparse la gerencia por el establecimiento de normas y reglas formales para predecir el comportamiento del personal. Es evidente, entonces, que hay organizaciones cuyas culturas son "fuertes" y "sólidas", o sea, profundamente arraigadas y otras en las que, por circunstancias diversas, ocurre todo lo contrario.

Según Shein, la fortaleza o debilidad de la cultura organizacional depende de varios factores:

- a) Estabilidad de los miembros de la organización.
- b) Homogeneidad del equipo directivo.
- c) Tiempo que el equipo fundador ha trabajado en conjunto
- d) Intensidad de las experiencias compartidas por el grupo.
- e) Tipos de mecanismos de aprendizaje del grupo.

Creación y conservación de la cultura

La fuente primera de la cultura de una organización son sus fundadores. Los padres fundadores de una organización siempre han ejercido un notable influjo en la creación de la cultura inicial. Tienen una visión de lo que debe ser ella. El tamaño pequeño que caracteriza a toda nueva organización les facilita imponer su visión a todos los integrantes. Como los fundadores tienen la idea original, suelen también tener prejuicios sobre cómo alcanzar las metas.

La cultura de una organización resulta de la interacción entre:

- a) Los prejuicios y suposiciones de los fundadores y
- b) Lo que los primeros integrantes, a quienes los fundadores contrataron, aprenden después con su propia experiencia.

Es evidente que los fundadores suelen tener personalidades fuertes y puntos de vista claros sobre cómo hacer las cosas y tratar a las personas, y ello probablemente explica el por qué hay tantos casos en los que la huella del fundador permanece presente y es la base de la cultura, aun muchos años después de su muerte.

Una vez establecida una cultura, hay prácticas dentro de la organización que la conservan al dar a los integrantes una serie de experiencias semejantes.

La cultura se transmite a los trabajadores en diversas formas, siendo las más potentes: las historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje.

Las historias contienen una narración de hechos referentes a los fundamentos, las decisiones trascendentes que afectan el futuro de la empresa. Fundamentan el presente en el pasado, ofreciendo, además, explicaciones que legitiman las prácticas actuales.

Los rituales son secuencias repetitivas de las actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, las metas de mayor importancia y que indican quiénes son las personas imprescindibles y quiénes las prescindibles.

Los símbolos materiales son el diseño y disposición de espacios y edificios, el mobiliario, los privilegios de los ejecutivos y el vestido, que indica a los trabajadores quién es importante, el grado de igualdad deseado por la gerencia y la clase de conducta (aceptación de riesgos, conservadora, autoritaria, participativa, individualista, social) que se juzga apropiada.

El lenguaje es utilizado por muchas organizaciones como medio de identificar a los integrantes de una cultura. Al aprender ese lenguaje, los integrantes atestiguan su aceptación de la cultura y, al hacerlo, ayudan a preservarla.

Cómo cambiar la cultura de una organización

Se plantean las siguientes sugerencias:

- a) Diagnosticar y reconocer los elementos de la cultura prevaleciente, para buscar su adaptación al entorno.
- b) Reafirmar los valores y demás elementos valiosos de la cultura actual y cambiar aquellos que resulten disfuncionales.
- c) Hacer que los principales directivos se conviertan en modelos positivos de roles, dando la pauta mediante su comportamiento.
- d) Promover los valores y principios congruentes con un entorno en constante cambio.
- e) Crear nuevas historias, símbolos y rituales compatibles con los nuevos valores.
- f) Seleccionar, promover y apoyar a los trabajadores que abrazan los nuevos valores que se pretende implantar.
- g) Rediseñar los procesos de socialización para que correspondan a los nuevos valores.
- h) Cambiar el sistema de premios para favorecer la aceptación del nuevo conjunto de valores.
- i) Reemplazar las normas no escritas con reglas formales que se tengan que cumplir.
- j) Procurar obtener el consejo de los grupos afines utilizando la participación de los trabajadores y la creación de una atmósfera con alto grado de confianza.

CAPÍTULO IV

**IMPORTANCIA DE LOS SERVICIOS EN
LAS CASAS DE BOLSA**

CAPÍTULO IV

IMPORTANCIA DE LOS SERVICIOS EN LAS CASAS DE BOLSA

Dentro de este capítulo se establecerá la importancia de la relación entre la calidad y los servicios prestados por las casas de bolsa, pasando por la definición de "servicio de calidad", la importancia en el desarrollo del personal, su selección e inducción y un enfoque hacia la visión del cliente.

Cabe señalar que el concepto de calidad total debe influir tanto en los elementos de los procesos como en el elemento personal (por ejemplo, gestión de los momentos de la verdad en el contacto con la clientela).

4.1. DESARROLLO DEL PERSONAL

Es sin duda uno de los puntos que revisten una gran importancia, si no es que la central, en la orientación hacia un servicio de calidad. Es el personal el que ofrecerá los productos y servicios, es el que dará la adecuada atención y cuidado al cliente, es el que tendrá en sus manos la capacidad de retener a los clientes y satisfacer sus requerimientos.

Selección e inducción

El proceso de conversión de personas comunes y corrientes a trabajadores excelentes, se facilita si en las nuevas contrataciones se logra incorporar a personas que muestren aptitudes y actitudes compatibles con el cambio que se propugna.

Para esto, el proceso de selección no sólo debe limitarse a identificar habilidades específicas y evaluar conocimientos técnicos y experiencia que se exigen para un determinado puesto, sino a encontrar personas con:

- Capacidad creativa y de liderazgo.
- Polivalencia para desempeñar más de una función.
- Habilidad para trabajar en equipo.
- Habilidad para comunicarse e interrelacionarse.
- Capacidad para mejorar y reconocer errores, etcétera.

Esta forma de proceder, distinta a la tradicional, implica diseñar un perfil más exigente pero más interesante, ya que deberá contemplar aspectos relacionados

con los valores de la empresa, orientados hacia la calidad total, que en el pasado no se han considerado, salvo excepciones.

En el contexto de la calidad total se recomienda que la selección de personal nuevo se haga preferentemente para los cargos de nivel operativo, y que los cargos de mayor responsabilidad se cubran con promociones y ascensos del personal de la propia empresa. Es importante que en las entrevistas participen los directivos y formulen preguntas que permitan apreciar el grado de identificación con las actitudes que se desean.

Concluida la SELECCIÓN viene el proceso de INDUCCIÓN, que consiste en hacer conocer al nuevo personal los principales aspectos de la cultura de la organización, como son: la visión, la misión, valores y las políticas de calidad.

Esto, de ser posible, debe ser explicado por el máximo directivo, como suelen hacerlo las organizaciones que vienen implantando procesos de calidad total.

En esta etapa, las personas seleccionadas deberán recibir toda la información general relacionada con la empresa, sobre el proceso de calidad, sus derechos y deberes, las funciones y responsabilidades específicas de su cargo, la rotación de cargos prevista, etcétera. Deben ser presentados ante quienes serán sus compañeros de trabajo, a fin de que conozca a sus clientes y proveedores internos.

Es necesario invertir el tiempo necesario en este proceso de Inducción para que el trabajador nuevo logre involucrarse y adquiera el compromiso inicial y se obtenga de él una actitud favorable hacia la calidad total.

Para una buena labor de Inducción, la empresa deberá organizar y preparar con la debida anticipación toda la documentación que es requerida para este fin, incluyendo medios audiovisuales, cartillas, plan de rotación de cargos, etcétera.

La empresa debe mejorar continuamente el proceso de selección e inducción, evaluando su performance con indicadores recomendados por los especialistas en esta materia.

Educación y capacitación

El profesor Kaoru Ishikawa, uno de los padres de la calidad total en Japón, señalaba:

"El Control Total de Calidad empieza con educación y termina con educación. Para promoverlo con la participación de todos, hay que dar educación en Control de Calidad a todo el personal, desde el presidente hasta los operarios. El Control de Calidad es una revolución conceptual en la administración; por tanto hay que cambiar los procesos de raciocinio de todos los empleados. Para lograrlo es preciso repetir la educación una y otra vez".

Es necesario que la empresa estructure adecuadamente su plan de capacitación en calidad, destinado a todos los niveles de la organización, cuyos objetivos deben guardar correspondencia con los objetivos estratégicos de la organización. La elaboración de este plan debe estar a cargo del órgano encargado de promover y apoyar la implantación del proceso de calidad total, debiendo tener la aprobación del Comité o Consejo de Calidad, que ejerce el liderazgo a nivel de toda la organización.

Los objetivos de la capacitación deben:

- Explicar qué es y en qué consiste el proceso de calidad total.
- Promover la adopción de valores de la cultura de calidad.
- Desarrollar habilidades de liderazgo y
- Habilidades para el aseguramiento y mejoramiento continuo de la calidad.

Para el plan de capacitación es necesario contar con la participación del asesor (como se explico anteriormente). Las primeras acciones de capacitación deben orientarse a los Altos Directivos, debiendo cubrir temas como la filosofía de la calidad, con énfasis en el aspecto estratégico, liderazgo, técnicas de trabajo en equipo, técnicas para la solución estructurada de problemas y posteriormente otras técnicas más avanzadas.

Todos deben ser capacitados en la filosofía, metodologías y técnicas de la calidad total, pero en los niveles medios y operativos el énfasis en el nivel estratégico debe ser menor; más bien, debe prestarse mayor atención a las técnicas para el mejoramiento.

Es importante que los directivos participen en el programa de capacitación a los niveles medios y operativos.

La capacitación en calidad total debe buscar no sólo la adquisición de nuevos conocimientos, sino el CAMBIO de actitudes y de comportamiento. Debe tenerse en cuenta que ello no se logra sólo con unas cuantas conferencias, se requiere de una acción permanente en la que se refuerce el aprendizaje con la práctica vinculada a su propio trabajo.

Para que la capacitación sea efectiva, debe ser teórico-práctica, emplear ejemplos de la propia organización o similares, ser dosificada, capacitar en aquello que va a ser utilizado y aplicar lo aprendido en el trabajo diario.

Creación de un ambiente propicio

A través de un buen plan de capacitación y entrenamiento del personal, se puede lograr que éste adquiera los conocimientos y habilidades. Sin embargo, esto no es suficiente para lograr su involucramiento. Para que las personas lo adopten, es

preciso crear las condiciones que eviten la desmotivación y faciliten la realización del trabajo.

Por lo tanto, es necesario, por un lado, mejorar físicamente el ambiente de trabajo, aplicando técnicas como las 5 ESES (5S), y por otro lado, eliminar todos los demás factores que causan desmotivación, como los que refiere Frederick Herzberg en su teoría "Higiene y Motivación" y que se refieren a:

- Políticas, normas y procedimientos inadecuados.
- Trato inadecuado de los jefes hacia sus colaboradores y entre compañeros.
- Salarios con falta de equidad.
- Inestabilidad laboral.
- Políticas de control inadecuadas.
- Temor y búsqueda de culpables.
- Sobrecarga de trabajo.
- Inapropiada evaluación del desempeño.
- Procesos deficientes y engorrosos.
- Rivalidades y favoritismos, etcétera.

La eliminación de estos factores, si bien, como dice Herzberg, no motivan, sin embargo su presencia produce insatisfacción y desmotivación.

Acciones para generar motivación y compromiso

Para lograr un real compromiso y desarrollo junto con la organización, el personal debe sentirse suficientemente motivado para que además que sepa y pueda, "quiera" hacerlo. Sólo así se logrará el verdadero desarrollo de personal.

A continuación se proponen algunas acciones para generar esta motivación y compromiso:

Aprecio: Significa hacer importantes a las personas, ofrecerles apoyo, desplazarse a sus puestos de trabajo para saludarlos y apreciar su trabajo, tratarlo por su nombre, animarlos en los momentos difíciles, darles las gracias por sus esfuerzos.

Sentido de pertenencia: Haciéndolos trabajar en equipo, los hará sentir motivados y comprometidos.

Participación: Para canalizar sugerencias y mejorando su propio trabajo, así como para la solución problemas.

Delegación y autonomía: Ésta es una de las formas más eficaces para lograr un alto grado de motivación y compromiso. Significa otorgar a los trabajadores para mejorar procesos.

Reconocimiento: Se basa en el principio de que debe existir una diferencia entre quien se esfuerza en hacer bien las cosas y quien no obra así. De esta manera, se valora la actitud de mejoramiento del trabajador y se refuerza su comportamiento en favor de la calidad.

La participación del personal y el trabajo en equipo

¿Qué es el trabajo en equipo?

Bajo la expresión de trabajo en equipo se acostumbra a englobar formas de colaboración que abarcan un espectro muy amplio; desde la ayuda mutua entre dos jefes de sección que colaboran en un asunto que afecta a sus unidades, pasando por un Círculo de Calidad, hasta el trabajo conjunto de un Comité de Directivos.

Diferencia entre equipo y grupo

- Un *grupo* se define como una colectividad de personas con una característica común, como por ejemplo los compañeros de trabajo, los lectores de una biblioteca, los miembros de un club, etcétera.
- Un *equipo* es un grupo de personas con una misión u objetivo común que trabaja coordinadamente con la participación de todos los miembros bajo la dirección de un líder para la consecución de los intereses colectivos. Ejemplo: el equipo de mecánicos de un piloto de carreras, un equipo de mejoramiento, etcétera.

La misión de un equipo no se limita a una tarea específica, también se refiere a objetivos generales, como el desempeño de un proceso completo o desarrollo de nuevos productos.

Cuando se piensa en equipo y no individualmente, cada persona se preocupa no sólo por hacer bien su trabajo, sino porque los demás hagan lo mismo. De esta manera, si uno ve que alguien tiene problemas, le proporciona ayuda porque quiere que el trabajo salga bien para el beneficio mutuo.

El trabajo en equipo, en todos los niveles de la organización, implica que las personas basen sus relaciones en la confianza y el apoyo mutuo, la comunicación espontánea, la comprensión y la identificación con los objetivos de la organización. El trabajo en equipo requiere habilidades para comunicar, colaborar, entenderse y pensar con los demás.

Cuando se da el verdadero trabajo en equipo, se obtienen los siguientes comportamientos:

- Se ofrece ayuda a los compañeros sin que éstos lo soliciten.
- Se solicita ideas a otros dándoles el crédito y reconocimiento.

- Se trabaja conjuntamente en la mejora de los productos, procesos y solución de problemas.
- Se aceptan sugerencias y se realizan críticas constructivas.

Beneficios del trabajo en equipo

- Fomenta la búsqueda de mejores ideas y aumenta el compromiso para llevarlas a la práctica.
- Genera identificación de las personas con los principios, valores e intereses de la organización y prelación de los objetivos colectivos sobre los individuales.
- Genera colaboración, confianza y solidaridad entre compañeros.
- Desarrolla habilidades multifuncionales.
- Facilita la delegación de autoridad y autonomía.
- Elimina controles innecesarios, reduce reprocesos y correcciones.
- Facilita la capacitación en las metodologías y técnicas para el mejoramiento de la calidad y la productividad.
- Elimina barreras interfuncionales y promueve la retroalimentación y soporte entre personas que manejan distintas disciplinas.

Modalidades de trabajo en equipo

Las formas más comunes de trabajo en equipo son:

- Consejo de Calidad.** Es el responsable de establecer las directivas para la implantación de la calidad total, aprobar los planes y brindar el apoyo requerido.
- Grupos primarios.** Responsable de diseñar, implantar y mejorar los procesos al nivel de una área determinada; está conformado por el jefe del área y un cierto número de trabajadores que dependen directamente de él.
- Equipos de mejoramiento.** Son equipos nombrados por la empresa para realizar un proyecto determinado de mejora para la empresa.
- Círculos de Calidad.** Son equipos permanentes de trabajadores voluntarios con funciones similares al equipo de mejoramiento que, aplicando técnicas de control de calidad, resuelven problemas de su área o de sus puestos de trabajo.

- e) **Comités de aseguramiento.** Son equipos constituidos por representantes de las diferentes áreas que influyen el buen desempeño de un proceso. Su función es asegurar la SATISFACCIÓN de los clientes y tomar las acciones correctivas y preventivas para evitar insatisfacciones.
- f) **Equipos autodirigidos.** Son equipos de personas responsables de un proceso operativo completo. Los miembros comparten muchas de las responsabilidades tradicionalmente asignadas sólo a jefes.

Éstas son las modalidades más comunes. Pero en la práctica, cada empresa adopta la forma de trabajo en equipo que más se adecua a las características de su organización.

Organización e implantación del trabajo en equipo

Para poner en funcionamiento los equipos de trabajo, es necesario que se organicen convenientemente. En general, un equipo debe estar integrado por un directivo, un facilitador, el líder y los miembros. En algunos casos el líder puede ser el directivo.

- El directivo es el patrocinador que promueve la conformación del equipo. Identifica las necesidades del equipo y le brinda las facilidades administrativas.
- El facilitador es generalmente un asesor externo y propiamente no forma parte del equipo, pero debe participar en las reuniones y es quien se encarga de la capacitación en las herramientas y técnicas de calidad total, como las habilidades de liderazgo, el trabajo en equipo, etcétera.
- El líder es quien dirige al equipo. Es la persona con más experiencia y más comprometido con la empresa. Debe coordinar las reuniones, velar por la asistencia de los miembros, coordinar la documentación, definir el plan de acción, buscar la participación los miembros en forma equitativa y buscar el consenso en las decisiones.
- Los miembros del equipo son personas involucradas en los proyectos de mejora. Deben ser conocedores de los detalles del proceso a mejorar. Tienen que estar interesados en realizar esfuerzos para mejorarlo, participar en todas las reuniones, asistir con puntualidad y aportar con su inteligencia, experiencia y creatividad.

Reglas básicas para el funcionamiento de un buen equipo

- Evitar competir entre los miembros del equipo.
- Evitar la manipulación.
- Saber escuchar mutuamente.
- Evitar ponerse a la defensiva.

- Cuidar que todos participen.
- Sincronizar las acciones de los integrantes mientras participan en la reunión.

4.2. PERCEPCIÓN DE SERVICIOS

En una empresa que presta servicios financieros, servicios y productos que por reglas de operación son parecidos de una empresa a otra, se tiene que esforzar por mejorar la percepción que sus clientes tienen hacia ella, satisfaciendo sus necesidades y así cumplir con sus expectativas.

En lo que consiste un servicio de alta calidad

"Qué es un servicio de alta calidad?; antes de contestar a esta pregunta, debemos advertir que los clientes no atribuyen al concepto calidad el mismo significado que los profesionales. Es decir, la discusión debe iniciarse por otra vía; ¿Para quién definimos el concepto de servicio de alta calidad?, ¿Para nosotros mismos o para nuestros clientes?".¹³

LA VISIÓN TRADICIONAL DE LA CALIDAD.- En este sentido, dice Cottle, la problemática sería lo siguiente: para la mayoría de los profesionales, calidad quiere decir el suministro de servicios que se ajusten a las normas técnicas de sus respectivas profesiones.

"Esta visión tradicional de la calidad es, fundamentalmente, de naturaleza defensiva. En consecuencia, los controles de calidad técnica se diseñan para prevenir fallos, también técnicos. Este es un concepto negativo de la calidad, desarrollado para proteger al público y para proteger a los profesionales de responsabilidades legales. Está bien mientras funciona, pero no llega lo suficientemente lejos".¹⁴

Recalca el autor, que nuestros clientes no compran los servicios que nosotros o nuestra organización o la empresa para la que trabajamos les ofrecen; compran lo que esos servicios harán por ellos. En esencia, las personas compran sólo por dos motivos: para sentirse bien y/o para solucionar problemas.

"Cada compra que una persona realiza (de cualquier cosa). Desde una cena para dos, pasando por un buen coche, hasta los alimentos) responde a una faceta de una de esas motivaciones o de ambas."

"Comprar para sentirse bien, incluye pagar por entretenimientos, diversiones, desarrollo personal, educación, status o seguridad."

¹³ Cottle, David, El servicio centrado en el cliente. Cómo lograr que regresen y sigan utilizando sus servicios, Ediciones Díaz de Santos, S.A. de C.V., Madrid, España, 1991, p. 19.

¹⁴ *Ibid.*, p. 20.

*"Solucionar problemas, comprende ganar o ahorrar dinero, aumentar la productividad, evitar pérdidas, etc. Esas son las dos únicas motivaciones que inducen la compra."*¹⁵

Los clientes compran los servicios por sus propias razones, no por la de nosotros o las de nuestra empresa, recalca Cottle. Cuando nosotros pensamos que nuestros clientes están comprando nuestros servicios profesionales, en realidad están adquiriendo la posibilidad de sentirse bien personalmente o de solucionar uno o varios de sus difíciles y apesurados problemas personales.

EL PUNTO DE VISTA DEL CLIENTE SOBRE LA CALIDAD.- Cottle observó que calidad no es lo que nosotros insertamos dentro de un servicio, sino es lo que el cliente obtiene de él y por lo que está dispuesto a pagar. Debe quedar bien claro, que nuestro servicio no es de calidad porque es difícil de elaborar o porque costaría gran cantidad de dinero; los clientes pagan sólo por las cosas que les son útiles y que les aportan algún valor. Sólo eso es calidad. El punto de vista de la calidad centrada en el cliente es positivo y no negativo, se orienta hacia la satisfacción del cliente y no sólo a protegerle de algún daño.

"Algo que merece ser repetido: sus cliente no compran sus servicios profesionales: compran soluciones a sus problemas. Los clientes compran las expectativas de beneficios que piensan que su organización les ofrecerá. Usted les da calidad cuando satisface esas expectativas, soluciona sus problemas y les aporta beneficios".¹⁶

Los clientes se convierten en clientes entusiastas sólo cuando el servicio que se les entrega sobrepasa sus expectativas, cuando obtienen algo extra, algo más de lo convenido.

EL LADO PERDIDO DE LA CALIDAD.- Es probable que hayamos escuchado una vieja frase muy utilizada en los cursos de marketing: los clientes no compran barrenas de un cuarto de pulgada; esa es, según Cottle, sólo otra forma de ilustrar el concepto de que las personas no compran productos: adquieren los beneficios de esos productos; es decir, SOLUCIONES A SUS PROBLEMAS.

Al respecto, se anexan dos puntos clave de este subtema:

- En la practica profesional, la calidad interna se crea dentro de la organización y el personal es, generalmente, el único consciente de ella. La calidad externa, por el contrario, constituye la cara que la organización presenta al mundo exterior.
- Realidad es lo que se puede percibir con claridad.

¹⁵ *Ídem.*

¹⁶ *Ibid.*, p. 23.

La clave para asegurar la calidad del servicio

En cuanto a la ecuación del servicio, en esto nosotros únicamente disponemos de dos factores capaces de determinar el nivel de satisfacción de los clientes: sus expectativas y sus percepciones. En consecuencia, para mejorar la evaluación que hacen nuestros clientes, nosotros tenemos que:

- a) Disminuir las expectativas de los clientes;
- b) Elevar la percepción que tienen respecto a lo que están recibiendo; o
- c) Trabajar en ambas direcciones.

*“La clave para asegurar una buena calidad en el servicio, consiste en satisfacer o sobrepasar las expectativas que tienen los clientes respecto de usted o su organización. En consecuencia, es fundamental que usted logre determinar con precisión cuál es el problema que el cliente espera que usted le resuelva y cuál es el nivel de bienestar que el cliente espera que usted le proporcione”.*¹⁷

Incluso nuestros nuevos clientes, si han tenido experiencias previas con otros profesionales que ejercen en nuestra misma área, pueden tener ideas muy peculiares (con base a esas experiencias con otros profesionales) respecto a lo que debería ser el servicio que debe ofrecérseles. Y para los nuevos clientes que nunca han trabajado con otros profesionales, sería aún peor, dice Cottle, puesto que sus expectativas constituyen sólo predicciones que hacen (sin relación alguna con la realidad) sobre lo que nosotros estaremos dispuestos a hacer.

- o Las expectativas y percepciones de cada cliente constituyen un reflejo de la forma en que las perciben, es posible que no reflejen la realidad de la misma forma en que nosotros la vemos. Vale la pena repetir: realidad (para cualquier persona) es lo que se puede percibir con claridad.

Y, agrega Cottle, es posible que lo que usted le esté dando a sus clientes, no sea lo mismo que lo que ellos están obteniendo; es decir; es muy posible que entre lo que usted piensa que les está entregando y lo que sus clientes perciben que están obteniendo, no exista relación alguna.

Reingeniería

De nuevo las organizaciones se enfrentan a una demanda impuesta por el mercado: la reingeniería organizacional, que es en un sentido amplio, un esfuerzo de cambio dirigido que busca la adecuación de la organización a los nuevos entornos a través del replanteamiento de distintos ejes como lo son: la misión, las estructuras orgánicas, los sistemas funcionales así como sus flujos y finalmente lo que dos de los representantes de esta corriente, Hammer y Champy, han

¹⁷ *Ibid.*, p. 27.

denominado como "los procesos" (resultados estratégicos) o condición básica de cambio.

Reingeniería: manejo efectivo del cambio

Resulta sumamente arriesgado pensar siquiera en una reingeniería que evite tocar actitudes y rinda frutos exitosos.

"La reingeniería de los negocios es una variedad de cambio social que, por definición, debe implicar un reaprendizaje que posibilite una apropiada convivencia en el nuevo estado de cosas. De otro modo se caerá en una reingeniería formal, pero difícilmente de fondo. De ahí que en el proceso se han de afectar los niveles individual, grupal y, por ende, organizacional".

La pregunta sería: ¿cómo dirigir este cambio? Primero se ha de considerar que una premisa de esta u otra forma de cambio, se da en la inteligencia de que los años por venir se caracterizan por un entorno dinámico y sumamente cambiante; por ello, el punto de partida debe ser la flexibilidad de los negocios.

Así pues, la primera acción es flexibilizar la organización a partir de quienes la componen. Ahora toma sentido hablar de una reingeniería individual.

En el siguiente paso, de manera simultánea con lo propuesto por los "gurús" en esta materia (el cuestionamiento de la misión de las estructuras y los procesos), es indispensable actuar en las interfases primarias en las que se sustenta dicha reingeniería: los equipos gerenciales, andamios de las nuevas respuestas de acción, procurando la mejora continua, el "empowerment" y el viraje hacia los centros de negocios.

Los procesos

Centrar la atención hoy en los procesos se traduce, en buena medida, en puntos terminales del actuar cotidiano, es por eso, que en este punto radica el tejido más fino de este modelo de cambio, ya que la razón de ser de cada proceso es o debería ser, la relación de cada nivel y área organizacional con sus mercados. "En el escenario de los procesos así como en el de las estructuras existe un nuevo actor; el mercado-cliente; es la única razón de ser de una reingeniería de fondo, satisfacer las nuevas relaciones negocio-mercado; y es ahí hacia donde deben apuntar los destinos de un cambio de procesos".

La calidad de servicio consiste en satisfacer o superar las expectativas y necesidades del cliente.

Existe un modelo de servicios en los grupos financieros que sirve para que la gente de la empresa lo conozca a la perfección, para así lograr un buen trabajo,

que es: EL MODELO DE LOS TRES ANILLOS DE VALOR PERCIBIDO POR EL CLIENTE.

Este modelo ayuda a los grupos financieros a comprender el servicio desde el punto de vista del cliente. Y como anteriormente se había mencionado, el mercado actual es altamente competitivo en lo relativo del servicio al cliente. Para estar en equilibrio y ganar las batallas en mantener a los clientes y atraer nuevos, se deben de buscar medios para satisfacerlos de la mejor manera; esto se puede lograr con creatividad y calidad.

- **El Primer Anillo.-** Es el producto o servicio con el que cuentan los grupos financieros, donde se busca exceder las expectativas de sus clientes; esto es por medio de productos y servicios que son diseñados pensando en las necesidades del cliente con una buena apariencia, una buena presentación y lo más importante, a un precio justo. El tamaño de este anillo dependerá de la calidad de servicio que el cliente perciba. Si el cliente está satisfecho y el servicio dado excedió sus expectativas, este anillo será percibido de gran tamaño, reflejando que para el usuario su uso es una experiencia muy positiva y agradable.
- **El Segundo Anillo.-** Éste corresponde a los sistemas con que cuentan los grupos financieros para soportar sus productos. Dentro de este anillo, se encuentran los sistemas de información, el sistema gerencial, el sistema financiero, el sistema de facturación y entregas, sistema de postventa y todos los demás sistemas existentes.
- **El Tercer Anillo.-** Aquí es donde entra la labor del ser humano, las actividades realizadas aquí son iniciativas personales que cuentan con el apoyo completo de las organizaciones, y el beneficio que se obtiene en este anillo es mantener y atraer más clientes de la mejor manera y con eso mantener una larga relación.

El resultado que se obtiene de la suma de los tres anillos, PRODUCTO + SOPORTE + VALOR AGREGADO DEL SERVICIO, da como resultado: lograr sobrepasar las expectativas de los clientes a través de un producto altamente competitivo, que va más allá de las expectativas del cliente; esto es logrado mediante los sistemas capaces de dar un gran soporte a dichos productos y servicios.

4.3. IMPORTANCIA DE LOS TRES ANILLOS DEL VALOR PERCIBIDO POR EL CLIENTE

La satisfacción del cliente radica en lo que él percibe del servicio o producto recibido. Hay que tener muy presente que las expectativas del cliente pueden ser cambiantes; por lo tanto, se debe de contar con todo lo necesario para estar al margen de lo que el cliente desee.

De igual forma, enseña a no ser conformistas, hay que ir más allá de nuestra competencia y ser eficientes día a día y a usar la creatividad siempre, para de esta manera mantener al cliente satisfecho y mejorar las expectativas que éstos esperan de nosotros, para de esta forma poder ofrecerle cada vez nuevas ideas, productivas y que beneficien sus intereses.

Su contribución en calidad de servicios

Las organizaciones que han logrado obtener éxito, han tomado conciencia en ir ampliando continuamente los Tres Anillos, gracias a la eficiencia de sus servicios ofrecidos, gracias al gran soporte con el que cuentan y a la creatividad de cada uno de sus integrantes. Con esto, los clientes perciben su calidad de servicio y las juzgan de una mejor manera.

Muchos de los puestos existentes en los grupos financieros no tienen el agrado de tener contacto con clientes externos; sin embargo, tienen contacto directo con sus clientes internos, donde también es muy importante esto. De esta manera, se puede ver el gran empeño y la gran calidad con que lo hacen y asimismo a sus proveedores (internos y externos).

4.4. CONCEPTOS ACERCA DE LOS TRES ANILLOS

4.4.1. FALLA

El resultado de una deficiencia en el primer y/o segundo anillo, es una experiencia demasiado desagradable para nuestros clientes. Ejemplo: Usted va a comprar un mueble para armarse en casa; llega a su casa, lo abre y se da cuenta que le faltan piezas.

4.4.2. RECUPERACIÓN DESESPERADA

Consiste en el gran esfuerzo que realiza el empleado a ver cualquier falla en su trabajo y satisfacer de la mejor manera a sus clientes, buscando una buena solución al problema a corto plazo, obviamente.

4.4.3. PUNTEAR

Investigar a fondo todo lo relacionado con la falla y ver cómo se puede mejorar esto para problemas a futuro. Lo anterior requiere inversión de tiempo y de dinero, pero con ello se logra una mejoría a largo y a corto plazo y se evita un deterioro de imagen ante el cliente.

4.5. LOS TRES ANILLOS DE PERCEPCIÓN DEL VALOR

4.5.1. PRODUCTO O SERVICIO BÁSICO

Son los Instrumentos de inversión:

- Fondos de inversión: Pueden ser de renta fija y renta variable:
 - Mercado de Dinero.
 - Mercado de Capitales.

4.5.2. RESPALDO

- Servicios bancarios.
- Instrumentos de inversión/crédito.
- Cuentas de cheques y derivados:
 - Áreas de sistemas.
 - Caja.
 - Valores.
 - Casa de cambio.
 - Análisis bursátil.
 - Factoraje y arrendadora.
 - Jurídico.

4.5.3. SERVICIO MEJORADO

Es la atención personal que se les otorgue a los clientes, esto se hace con apoyo que brindan las demás áreas del grupo y confiando plenamente que sus servicios serán de gran calidad. Contando que puede haber cualquier problema, el empleado a su vez está respaldado de su gran conocimiento y capacidad para arreglar cualquier falla existente y así satisfacer completamente a los clientes.

Para conocer más detallada y profundamente las expectativas de los clientes y poderlo satisfacer de la mejor manera, es posible basarse en una serie de preguntas que se le hacen y con esto se tendrá una visión más amplia de lo que el cliente busca. Las preguntas pueden ser: ¿qué es lo que quieren?, ¿cómo lo quieren?, ¿cuándo lo quieren?, ¿dónde lo quieren?, ¿por qué lo desean así? Con esto se tiene la opción de tomar varias alternativas para ayudar al cliente, tomando en cuenta los puntos siguientes:

- Se puede especular lo que el cliente desea; ésta no es la mejor opción, pero se puede tomar en cuenta.

- Se puede recurrir a nuestra gran experiencia en lo referente al trato con los clientes pasados y tomar nuestras ideas.
- La mejor opción es dirigirse directamente con el cliente y preguntarle exactamente qué es lo que espera de esto y sus necesidades. Así se contará con gran información de nuestros clientes, que se podrá aprovechar de la mejor manera, y servirá para mejorar nuestro trabajo.

Una vez que el asesor conozca toda esta información, analizará las características del servicio que requiere el cliente y de esta forma poderlas comparar con las características que ofrece nuestros productos o servicios, para de esta manera satisfacer de la mejor manera al cliente y nosotros quedar satisfechos con el desempeño de nuestro trabajo realizado.

Existen dos tipos de características:

- a) Características reales. Son las que el cliente requiere.
- b) Características ofrecidas. Son las que proporcionan los grupos financieros (productos y servicios).

Cuando las características reales son cubiertas por las características ofrecidas, en este momento se encuentra la satisfacción requerida por el cliente.

Principios claves para satisfacer las necesidades del cliente

1. **Identificar el servicio que debe de ser mejorado.** Debemos de platicar con nuestros clientes de una manera profunda y detallada, para que de esta forma podamos conocer sus necesidades.
2. **Preguntar al cliente qué es lo que espera de las características reales del servicio.** Cuando nos entrevistamos con nuestros clientes, les podemos hacer dos tipos de preguntas:
 - a) Preguntas abiertas.- Con éstas se puede conocer de una manera más generalizada la situación del cliente.
 - b) Preguntas cerradas.- Son las que se utilizan para conseguir información concreta.
3. **Exponer con propias palabras lo que el cliente desea.** Al escuchar al cliente y conocer sus inquietudes, para mostrarle que le entendimos, le expresamos "con nuestras palabras" sus necesidades. Mediante esta técnica le estamos demostrando al cliente:
 - Que nos encontramos atentos a sus comentarios.
 - Que hemos captado su principal idea.
 - Que vamos a hacer todo por encontrar la mejor solución.

4. **Anote y discuta cada idea apropiada.** Durante la conversación con nuestro cliente, podemos encontrar ideas brillantes que las podemos usar con otras personas (o clientes); así que lo mejor es tener como mínimo una pluma y una libreta, para que no se nos vayan estas grandes ideas y con esto le demos más importancia a nuestro cliente. Con ello creemos que quedaría más que satisfecho.
5. **Acordar fecha de seguimiento.** Esto consiste en no perder contacto con nuestro cliente; lo mejor es que después de esta cita le demos otra para estar en constante seguimiento con él, para de esta forma encontrar soluciones adecuadas para nuestros clientes.

Dentro de las organizaciones se encuentra una división de Departamento, Área, Sucursal u Organización, y en cada una de ellas se han creado puestos; su principal objetivo es "proporcionar un producto o servicio" a sus clientes tanto internos como externos.

Para poder lograr todo, se debe de contar con un gran equipo de trabajo, debe haber comunicación entre ellos, una gran empatía, conocer los objetivos de las empresas y de cada uno de nuestros compañeros, compartir información, desarrollar planes, tomar decisiones juntos y poner en práctica todos sus planes de acción. Con esto logrará un mejor desempeño laboral y sus clientes estarán muy satisfechos de su trabajo.

Estos grupos financieros cuentan con una misión y valores:

MISIÓN.- Son instituciones de trayectoria sólida, con una gran imagen de prestigio y profesionalismo, tiene una profunda vocación de servicio y compromiso con la comunidad, que trabaja para lograr y satisfacer de una manera integral las necesidades financieras de sus clientes; claro, a través de un gran servicio y productos de alta capacidad, agregando a esto un gran equipo de tecnología avanzada, talento y creatividad. Esto se basa en tener un gran equipo humano bien capacitado y eficiente, profesional y productivo, con un ambiente de bienestar y con una inquietud de superación personal, y con esto asegurar su competitividad y estándares de rentabilidad a nivel de los bancos más eficientes del mundo.

Para el cumplimiento de la misión, se cuenta con seis valores, que medirán nuestro desempeño y guiarán todas nuestras acciones.

INTEGRIDAD.- Hacemos todo por ser lo más congruentes entre lo que decimos y lo que hacemos, dentro de un marco de respeto para todos, justicia y un trato digno a las personas. Tenemos toda la confianza que cada uno de los elementos de la compañía hacen lo correcto de acuerdo a sus funciones en un marco de compromiso, dedicación y responsabilidad.

SERVICIO DE CALIDAD.- Satisfacemos a nuestros clientes internos y externos con nuestro gran esfuerzo, recursos, conocimientos y habilidades con las que contamos. De igual forma, tratamos de mantener criterios flexibles que nos permitan sobrepasar las expectativas de los clientes y así brindar un buen servicio.

RENTABILIDAD.- Ofrecen una gran variedad de productos y servicios altamente competitivos, y esto lo logramos a través de instrumentos financieros que permitan garantizar a los clientes los mejores rendimientos del mercado. Internamente ofrecen una actitud constante de eficiencia, utilizando de la mejor manera los recursos económicos y materiales existentes.

TRABAJO DE EQUIPO.- Obviamente todos los empleados contamos con la misma misión, que es el dar un buen servicio y con esto unimos fuerzas y conocimientos y promovemos de esta forma nuestro trabajo en equipo y una comunicación efectiva en todas direcciones.

INNOVACIÓN.- En esta época de la vida es muy importante la innovación ya que contamos con una avanzada tecnología; por lo tanto, ofrecemos una gran innovación constante en los instrumentos de trabajo existentes y contamos con una gran estimulación creativa individual.

COMPROMISO.- En este segmento financiero todo el tiempo estamos comprometidos con clientes y accionistas, con la institución y con nosotros mismos, a cumplir ampliamente con los principios de la filosofía existente de la mejor manera.

Ya que se le ha explicado a fondo a nuestros clientes lo que hacemos, y nuestros conocimientos sobre el trabajo que desempeñamos, y que somos capaces de hacer cualquier cosa por beneficiarios en todo momento, asimismo debemos de enseñarles la misión y los valores con los que cuenta la empresa. Después de esto, le empezamos a mostrar todas las formas de inversión existentes, ya que el cliente nos conoció y se dio cuenta de que somos “buenos asesores” y nos pide que le abramos sus contratos. En ese momento se deben de llevar a cabo una serie de pasos que son necesarios para la seguridad de la empresa y del cliente. Después de hacer todos los pasos a seguir, debemos de mencionarle el tipo de inversiones con los que contamos, y para ver en qué le conviene invertir y en qué no, le debemos de mostrar y dar a conocer todo con lo que cuenta la casa de bolsa, sus programas, etcétera, de inversión y aparte se los debemos de explicar a fondo y contando con una serie de folletos que se le pueden ofrecer.

Cuando el cliente nos conoció y quedó satisfecho con nosotros nos solicitará (que es lo más deseado) abrir el contrato, y para eso se requieren una serie de papeles necesarios para aperturar nuestro contrato; esto se hace por seguridad del cliente y de la empresa. Después de esto, le comentamos a nuestro cliente —con una gran seriedad— que existen dos formas de abrir su cuenta: ya sea cuenta discrecional o no discrecional. La primera consta en que el promotor tiene todo el derecho de tomar decisiones de compra-venta y después se lo hace saber al

cliente; en la segunda, el promotor debe pedir forzosamente consejo y permiso al cliente antes de hacer cualquier movimiento, puesto que no tiene derecho a tomar sus propias decisiones; debe forzosamente saberlo el cliente y éste autorizarlo.

En otro caso, hay mucha gente que ya conoce sobre este negocio y de hecho tiene amigos ahí, entonces van con ellos y debe de haber demasiada confianza para entrar con los mismos sin preguntar. Pero aunque sean amigos, el promotor debe estar en contacto con su cliente y hacerle saber todo lo referente a sus inversiones y sobre el mercado; esto beneficia al promotor, a la empresa y al cliente, todo enmarcado con un buen servicio.

Este negocio no es simple, se debe de conocer la situación del país y del mundo entero porque de ello depende que nuestros bienes (o los que se manejan) estén bien. En este negocio no sólo invierten personas de altos recursos, para evitar problemas, riesgos y mantener la seguridad tanto para el cliente como para la empresa, y el propósito de este negocio es generar los bienes de los clientes por un buen camino y obviamente hacer crecer la cartera de clientes y aportarnos puntos como un buen promotor y como una buena empresa. Las casas de bolsa cuentan con todo lo necesario para ejercer bien su trabajo y dar un buen servicio; manejan un sistema de cómputo avanzado, sistema de seguridad avanzado y completo, papelería, y obviamente cuenta con un gran y buen equipo de trabajo, que esto es muy importante para mantener una buena relación con nuestra gente y así poder ofrecer a nuestros clientes un buen servicio.

4.6. ENFOQUE A LOS CLIENTES

Visión hacia el cliente

La identificación de los clientes de una organización debe iniciarse, averiguando DÓNDE se encuentran los clientes externos y CUÁLES son sus necesidades. A partir de allí, crear una obsesión por atender y exceder sus necesidades y expectativas. Elevar permanentemente el nivel de satisfacción para conseguir su lealtad, la que debe medirse en términos de como los clientes vuelven a adquirir los productos y servicios, y la recomendación que hacen a otros para que los adquieran.

Para satisfacer a los clientes, no basta con eliminar los motivos de insatisfacción o de quejas, es necesario asumir una actitud proactiva que conduzca a identificar los atributos de calidad que tienen impacto en la satisfacción y deleitan a sus clientes.

Estos atributos deben ser incluidos en los productos y servicios, y en todas las interacciones con ellos. Los clientes deben percibir que en los productos y servicios que adquieren hay una relación de COSTO- BENEFICIO que les resulta favorable.

Un primer aspecto para un enfoque al cliente, consiste en definir y difundir la visión de la organización orientada a la satisfacción de los clientes. La definición de esta visión corresponde a la Alta Dirección de la organización.

A modo de ejemplo, se presenta la visión de una prestigiosa empresa dedicada al transporte.

"Obtendremos nuestras utilidades proporcionando transporte aéreo y terrestre de productos de alta prioridad y de documentos que requieren una entrega rápida y oportuna de una manera totalmente confiable y competitivamente superior. Seremos colaboradores, corteses y profesionales entre nosotros y sobre todo con el público. Lucharemos por tener clientes totalmente satisfechos en cada una de nuestras transacciones".

El enfoque a los clientes va a definir las políticas de calidad.

Éstas deben guiar las relaciones con los clientes.

Los especialistas recomiendan tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Despliegue de los requerimientos a las áreas involucradas.
- Información proporcionada a los clientes con respecto a los productos y servicios y la forma de relacionarse con la organización.
- Facilidades para que el cliente exprese sus sugerencias, quejas y reclamos.
- Atención de las quejas.
- Medición de la satisfacción de los clientes.
- Garantías, etcétera.

Hay que tener en cuenta que en la mayoría de las empresas líderes en calidad:

La visión hacia los CLIENTES está basada en la política de calidad, la que marca la ruta de todos los empleados de la organización desde que ingresan a ella.

Convirtiéndose en una filosofía y modo de vida del personal que sustenta su obsesión por el cliente.

Después de establecerse por escrito la visión y políticas relacionadas con los clientes externos, se debe difundir y explicar adecuadamente.

Esta labor debe hacerse en el proceso de inducción del personal nuevo, en las acciones de capacitación, en las relaciones jefe-subordinado, en las reuniones de trabajo, en los puestos de trabajo, en los puntos de venta y de servicio al cliente, etcétera.

Pero lo más importante es ASEGURAR SU APLICACIÓN.

Identificación y segmentación de los clientes

Para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, tanto externos como internos, es necesario conocerlos plenamente.

Este conocimiento implica, principalmente:

- Identificación y segmentación de los clientes.
- Identificación de los atributos de calidad de nuestros productos para los clientes.
- Lograr la conformidad de dichos atributos por los clientes y,
- Obtener de ellos sus apreciaciones de desempeño.

En la mayoría de las organizaciones existen dos tipos de clientes externos:

1. Usuarios finales. Que son aquellos que consumen o utilizan el producto o servicio.
2. Clientes intermedios. Aquellos que hacen que el producto o servicio esté disponible para el usuario final.

La decisión de adquirir el producto o servicio la tiene el usuario final, pero el cliente intermedio tiene una importancia vital para la satisfacción de aquél.

Para que una organización logre conocer con precisión a sus clientes, es necesario que efectúe una segmentación en grupos homogéneos, ya que no todos tienen las mismas necesidades y expectativas.

Para identificar y segmentar a los clientes, es conveniente proceder respondiendo a preguntas tales como:

- * ¿Quiénes son los clientes de nuestros productos y servicios?
- * ¿Quiénes son los usuarios finales?
- * ¿Cuál es su distribución por edades, sexo, escolaridad, ingresos, etcétera?

- * ¿Cuándo usan nuestro producto?
- * ¿Cuál es su distribución geográfica?
- * ¿Qué uso le dan a nuestros productos y servicios?
- * ¿Cómo los usan?

Es recomendable utilizar, para la segmentación, estrategias de mercadeo, empleando factores como tamaño, capacidad económica, entre otros.

Luego de segmentarse a los clientes, se debe identificar sus necesidades y expectativas presentes y futuras. También es necesario identificar el grado de satisfacción de los clientes con la empresa y con la competencia, para lo cual debe recurrirse a la técnica del benchmarking.

El benchmarking es una técnica que permite medir la calidad de los productos y servicios a nivel de clientes internos y externos. Sobre todo para comparar a la organización con nuestra competencia, determinando las fortalezas y debilidades.

Es importante considerar en el estudio de los clientes, tanto a los antiguos como a los nuevos, así como a los que alguna vez fueron clientes y dejaron de serlo, para conocer las razones por las que fueron captados por la competencia.

Es esencial mirar al cliente como lo que *ÉL ES* y no como nosotros queremos que él sea. Al identificar las necesidades del cliente, debe tenerse en cuenta que algunas veces éstas no son manifiestas y, por lo tanto, no son explícitas, presentándose un gran reto para la organización que debe transformar estas necesidades en productos y servicios.

Por otro lado, la empresa debe contar con un sistema eficaz que le permita conocer, además de los aspectos negativos en relación con la calidad, los atributos de calidad que verdaderamente lo satisfacen; es decir, aspectos positivos de la calidad. Esto significa saber escuchar la voz del cliente.

La voz de los clientes

Para ello, se puede hacer uso combinado de diferentes técnicas como:

- Entrevistas.
- Sesiones de grupo foco (grupos de clientes con características similares).
- Encuestas de satisfacción de los clientes (telefónicas o visitándolo).
- Observaciones del cliente cuando usa el producto.
- Observaciones recibidas del personal de servicio de soporte.
- Estudios de mercado.
- Análisis de la competencia.
- Análisis de quejas, reclamos y sugerencias.

Los estudios para conocer la voz de los clientes no deben llevarse a cabo en forma aislada o esporádica, sino que debe responder a acciones planificadas y sistemáticas.

Todo esto permitirá conocer:

- Los atributos de calidad que son importantes para los clientes.
- Las calificaciones dadas a su empresa por los clientes con dichos atributos.
- La comparación con la competencia.
- Las quejas manifestadas acerca de los atributos.

Con la información proporcionada por los clientes, en todos sus aspectos, la empresa estará en condiciones de planificar la calidad de sus productos y servicios. Este proceso consiste en coordinar y establecer todo lo que hay que hacer para lograr la satisfacción de los clientes.

Al respecto, Juran señala que este proceso establece las metas para la calidad y desarrolla los medios para alcanzarlas. Agrega, que la planificación para la calidad consiste en un conjunto de pasos bastante estandarizados que se resume en los siguientes:

1. Identificar los clientes tanto externos como internos.
2. Determinar las necesidades de los clientes.
3. Desarrollar las características de los productos en relación con las necesidades de los clientes.
4. Establecer metas para las características de estos productos y desarrollar un proceso para cumplir las metas de los productos.
5. Comprobar que el proceso es capaz de funcionar en condiciones operativas.

4.7. ÁREAS DE SERVICIO DENTRO DE UNA CASA DE BOLSA

Dentro de las casas de bolsa existen áreas de servicio especializado para así poder satisfacer las necesidades de los inversionistas. Dentro de estos servicios destacan los siguientes:

Asesoría en inversiones

Mediante una asesoría personalizada y soportada en los distintos productos y servicios, se ofrece, tanto a personas físicas como morales, atención continua e información oportuna sobre alternativas de inversión, proporcionando así los elementos necesarios para la correcta toma de decisiones.

Los asesores financieros ofrecerán la formulación de objetivos de inversión en términos de:

- Crecimiento.
- Liquidez.
- Plazo.
- Riesgo y rendimiento.

Diversificarán la inversión considerando los diferentes instrumentos de deuda y capitales del Mercado de Valores, previo análisis detallado del riesgo y rendimiento de los mismos.

La cobertura del portafolio de inversión a través del diseño de estrategias. El asesor patrimonial dará atención continua, informando sobre el desempeño de su portafolio de inversión y buscando lo mejor que ofrece el mercado, sugiriendo adecuaciones para aprovechar las oportunidades que surgen constantemente en el mercado financiero.

Financiamiento corporativo

El área de financiamiento corporativo tiene como objetivo primordial, el instrumentar esquemas de financiamiento vía Mercado de Valores como una alternativa eficiente de captación de recursos que permita otorgar flujos de financiamiento vía deuda o capital a empresas mexicanas, a tasas de interés competitivas y que permitan ofrecer rendimientos atractivos al público inversionista que participa en la compra de los papeles que representan la emisión de los títulos en el Mercado de Valores.

Análisis económico y bursátil

El departamento de Análisis económico y bursátil tiene como principal objetivo el asesorar, de manera directa e indirecta, a los clientes para que puedan tomar mejores decisiones, tanto respecto a sus inversiones financieras, como a sus actividades profesionales..

Para realizar sus funciones, esta área da un seguimiento muy directo a los eventos nacionales e internacionales, así como a las principales tendencias macroeconómicas, sectoriales, políticas y sociales. Por otro lado, desarrolla modelos propios y utiliza otros externos para poder analizar los diferentes instrumentos de inversión y evaluar los resultados estimados a lo largo del tiempo.

Para lograr estos objetivos, en un creciente entorno globalizado, las casas de bolsa cuentan con personal altamente calificado y experimentado que le da un seguimiento especial a los distintos mercados financieros, tanto nacionales como del resto del mundo. El personal de esta área participa regularmente en distintos foros y organismos para conocer y opinar sobre los principales acontecimientos nacionales, así como identificar las variables que tendrán mayor impacto.

Adicionalmente, se elaboran, editan y distribuyen publicaciones diarias, semanales, mensuales y trimestrales, en donde se presenta el análisis del entorno, al igual que pronósticos concretos sobre las principales variables macroeconómicas del país. Asimismo, se incluye análisis y recomendaciones concretas para los distintos mercados financieros y bursátiles, que se le hace llegar a los distintos clientes para apoyarlos en su correcta toma de decisiones, ya sea directamente o a través de sus promotores.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Desde sus inicios, los trabajos encaminados a desarrollar el Mercado de Valores han estado orientados a que las instituciones de servicio del mercado ofrezcan mecanismos ágiles y transparentes para la negociación de valores, seguridad y eficiencia en su depósito, compensación y liquidación, avanzada infraestructura tecnológica y de comunicaciones, diseminación oportuna de información, cobertura de riesgos mediante productos derivados y menores costos de transacción, destacando la reducción constante de las tarifas de los servicios, en beneficio de las emisoras, inversionistas y casas de bolsa.

En el desarrollo del Mercado de Valores se han integrado los servicios para estar a la altura de la actividad económica. Global sí, pero con prioridad local y con el justo equilibrio entre rentabilidad y competitividad, para satisfacer con eficiencia las necesidades de los usuarios de sus servicios.

De igual manera, se procuran acciones para diferenciar al mercado, para hacerlo más competitivo globalmente, para que funcione mejor, fomentando la cultura de administración de riesgos y el seguimiento de la aplicación de prácticas de gobierno corporativo en las emisoras.

El compromiso permanente de las instituciones del mercado es aportar valor para el crecimiento de México. El mercado carece de liquidez, requiere de una base amplia de inversionistas nacionales, de más emisoras domésticas e internacionales, intermediarios comprometidos y un fomento decidido a la promoción de las sociedades de inversión. Se debe de terminar con el círculo vicioso entre la falta de emisoras y la ausencia de inversionistas, así como de superar los estigmas del pasado que distorsionan la percepción del sector bursátil. Se debe de acercar el mercado a la sociedad; en ello los medios de comunicación contribuyen de manera muy relevante.

La atención compartida de estos temas relevantes debe orientarse a procurar el desarrollo del mercado doméstico, sentando mejores bases para su aprovechamiento conforme las condiciones macroeconómicas lo posibiliten.

Deben eliminarse las distorsiones que se traducen en una limitada liquidez; es necesario asegurar la permanencia y operatividad de las emisoras, al tiempo de buscar nuevas de distintos tamaños. La conjunción entre empresas y Bolsa genera valor agregado y beneficios mutuos, por lo que el Mercado de Valores debe reposicionarse como una de las mejores opciones para la obtención de recursos.

La Bolsa debe de realizar un programa de acercamiento a las empresas mexicanas, que cubra las distintas regiones del país y sus sectores económicos, de manera complementaria a la promoción natural de los intermediarios bursátiles.

Se tiene la posibilidad de materializar el enorme potencial de crecimiento del país y consolidar las expectativas de estabilidad, condiciones que son propicias para la actividad financiera y bursátil.

En la medida que pueda ampliarse la base doméstica de clientes, canalizando su inversión a este mercado, se allanará el camino para que nuevas empresas tengan la oportunidad de acceder a dichos recursos y, así, financiar sus proyectos productivos.

Las actividades que se realizan a través de los intermediarios financieros no bancarios, deben ser lo suficientemente amplias, competitivas, como para complementar con efectividad las funciones que de manera natural corresponden a la banca, ofreciendo alternativas distintas y atractivas tanto a oferentes como a demandantes de fondos prestables.

Las vertientes donde se debe de trabajar para mejorar este medio de financiamiento son:

Por un lado, la oferta, donde se propone contar con una amplia diversidad en opciones de inversión, con productos e instrumentos competitivos, de tal manera que se enriquezca la gama de activos disponibles. Por ejemplo, proyectos de energía, proyectos de salud y de infraestructura tan necesarios para el desarrollo del país.

Con relación a la demanda, se debe de fomentar un mercado para millones de inversionistas, individuos e instituciones. No hay duda, de que la participación de inversionistas institucionales cumplen con un rol fundamental para consolidar las bases del mercado.

Y por último, está la intermediación, creación de mejores mecanismos de negociación, que hagan más eficiente los atributos de liquidez, profundidad de mercado y formación de precios, así como el desarrollo de nuevos y más tipos de intermediarios.

ANEXO

ANEXO

Modelo Estadístico de Calidad Centrado en el Cliente y CRM (Customer Relationship Management)

Tomando en cuenta las funciones que llevan a cabo las áreas de servicio especializado dentro de una casa de bolsa, el modelo más idóneo a implantarse para asegurar la calidad en los servicios que ofrece es el sistema de medición de la satisfacción del cliente interno y externo. El Modelo Estadístico de Calidad Centrado en el Cliente permite identificar los aspectos de mayor influencia para lograr que el cliente se sienta satisfecho. Este modelo permite comparar los resultados a través del tiempo con relación a las acciones que se instrumenten para mejorar el servicio en una organización. Asimismo, se debe considerar como herramienta valiosa el concepto de CRM o Customer Relationship Management (Administración de la Relación con el Cliente) por sus siglas en inglés, el cual busca hacer más rentable a la empresa si se aumenta la retención de los clientes.

Pero para poder llevar a cabo esta tarea primero es necesario realizar una planeación estratégica, que consiste en la determinación de un resultado deseado y la fijación de un curso de acción para lograrlo, mediante un proceso basado en información, datos y hechos concretos, para la toma de decisiones a largo plazo.¹⁸

La cultura que guiará a los miembros de la organización y a otros accionistas, la posición que ésta ocupará en la industria y en los segmentos del mercado, y la determinación de las metas particulares y la asignación de recursos para alcanzarlas, son factores que surgen de los procesos de decisión que hayan sido definidos por la estrategia. Y si esta estrategia está basada en la calidad, aporta la base sobre la cual se desarrollan los planes y se logra la comunicación.

En este sentido, la administración de la calidad total, entendida como la integración de todas las funciones y procesos de una organización, con el fin de lograr un mejoramiento continuo de la calidad de los bienes y servicios que en ella se producen, donde el objetivo es lograr la satisfacción del cliente,¹⁹ resulta una herramienta útil para las casas de bolsa ya que es un enfoque de sistemas que considera todas las interacciones entre los diversos elementos de la empresa.

El asociar la calidad o mejora continua con la planeación estratégica, permite elaborar estrategias específicas y los programas de acción de manera integral y competitiva, de tal forma que la administración de la calidad total se ha centrado a posicionar los productos y servicios a una visión global estratégica de los factores

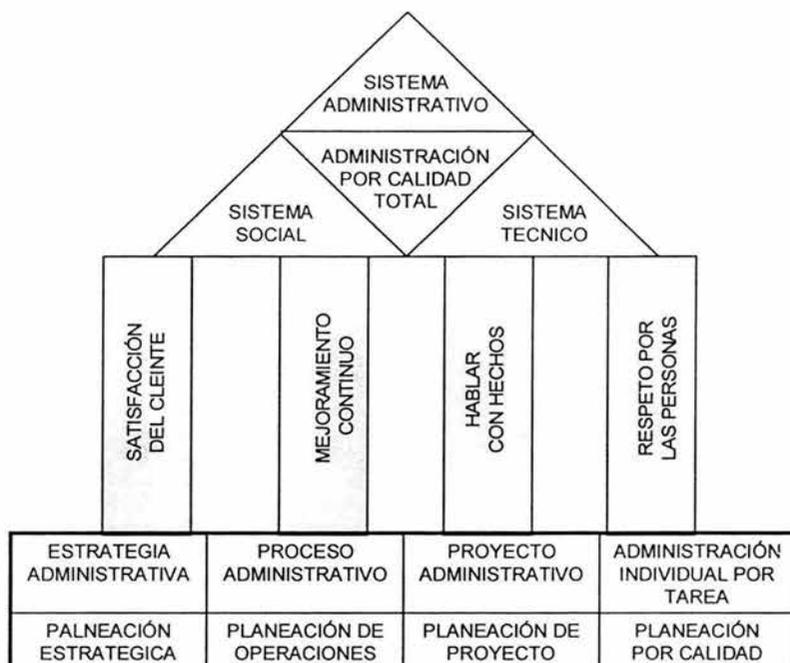
¹⁸ Cfr. Omachonu, Vincent K. y Ross, Joel E., Principios de la Calidad Total, Editorial Diana, México, 1995, p. 61.

¹⁹ *Ibid.*, p. 3.

diferenciales de las empresas combinando mercado, producción, cliente y mejora continua.

Para una excelente descripción de cómo se puede poner en marcha el despliegue de funciones de calidad, se encuentra el esquema del sistema administrativo, también conocido como "la casa de la calidad", el cual ilustra dónde se ubica y cómo se relaciona la planeación estratégica con la administración de la calidad total (ver figura 1).

Figura 1. La casa de la calidad



Fuente: John R. Hauser y Don Clausing, "The House of Quality", en: *Harvard Business Review*, USA, mayo y junio de 1988, p. 64.

De lo anterior se desprende una serie de pasos y medidas que las casas de bolsa deben tener en consideración:

1. **Sistema social.** Que las casas de bolsa, a través de las inversiones que realizan sus clientes, contribuyan al beneficio de la población, tanto de necesidades para mejoramiento de vida y creación de empleos.
2. **Sistema técnico.** Que las casas de bolsa cuenten con infraestructura, comunicación adecuada y servicios básicos; bases legales, fiscales y de

política económica así como con lo último en tecnología para poder brindar un mejor servicio al cliente.

3. **Satisfacción del cliente.** Como el control total de la calidad involucra a todos los miembros de la empresa en un esfuerzo integrado hacia el mejoramiento del desempeño en todos los niveles, debe conducir a una satisfacción completa del cliente que reciba los servicios de la casa de bolsa.
4. **Mejoramiento continuo.** Este desempeño mejorado o Kaizen está dirigido hacia la satisfacción de metas funcionales transversales como calidad, costo, programación, desarrollo del potencial humano y desarrollo de nuevos servicios.
5. **Hablar con hechos (ser realistas).** En este aspecto, correspondería a la referencia de si el servicio que se está ofreciendo al cliente le redituará la ganancia que espera, sin engañarlo ni alentarlo con falsas promesas.
6. **Respeto por las personas.** En el control total de calidad se tiene el convencimiento de que la calidad de los servicios es resultado de la calidad de las personas. Cuando se habla de calidad en relación con las personas, calidad significa entonces desarrollo del ser humano, cultivo de sus aptitudes y cualidades y madurez de juicio. Lo cual se traduce que en el entorno de la casa de bolsa se basaría en situar a la gente que se integrará en el equipo de personal con un destino de labor y remuneración justo, con todas las percepciones marcadas por la ley. En contraparte, se establecerá un programa de trabajo basado en tiempos y movimientos idóneos de capacidad de respuesta.

De acuerdo con este esquema, se debe tener en cuenta que la calidad total es una estrategia para el mejoramiento continuo en todos los niveles y en las áreas de responsabilidad. Combina técnicas fundamentales de administración, esfuerzos existentes de mejoramiento y herramientas técnicas especializadas, es un proceso de mejoramiento que está dirigido a satisfacer conceptos amplios, tales como metas de costos, calidad, entrega y el incremento de la satisfacción del cliente, esto último como objetivo supremo.²⁰

En cuanto a la planeación estratégica, ésta puede simular el futuro y mostrar tanto oportunidades como amenazas para la empresa. Proporciona una forma estructurada para tomar decisiones mejor fundamentadas y constituye una base para medir el desempeño de la empresa. Por tanto, la información necesaria para la planeación estratégica se maneja a tres niveles:

²⁰ Véase Reyes, Adriana, "Tendencias mundiales de la calidad total; compitiendo para el futuro", en: Contacto de Unión Empresarial (La Revista de la Calidad Total), Año VIII, Núm. 87, México, febrero de 1998, p. 22.

- Medio ambiente en general.
- Industria o mercado en el que se participa.
- Empresa (información interna).

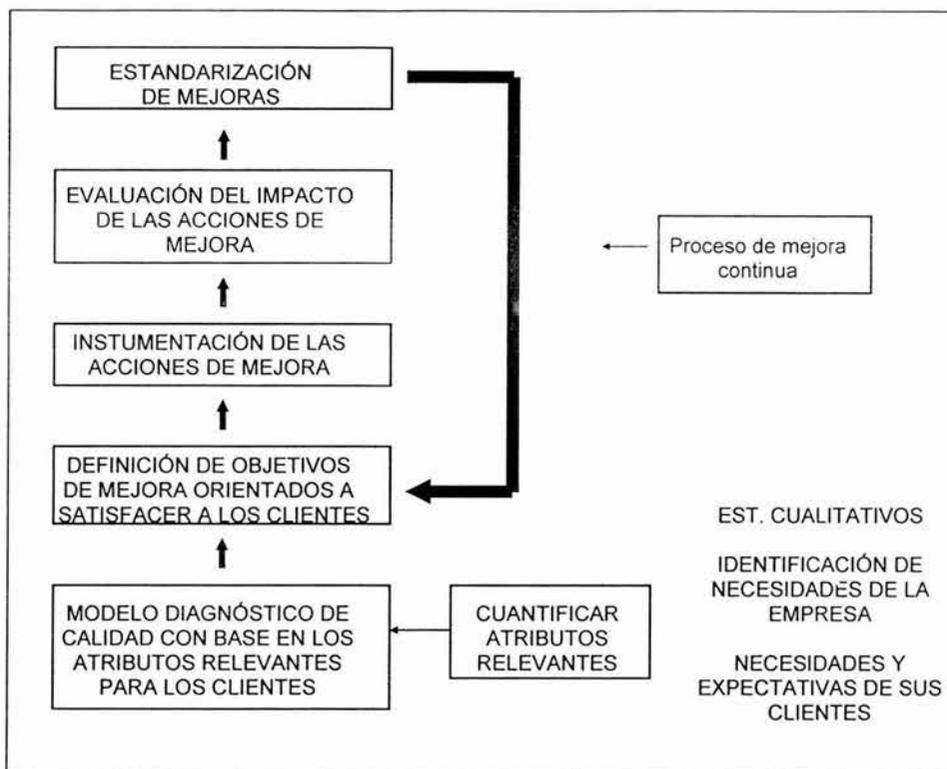
Cuando la empresa tiene bien definido su entorno, su posición interna y lo que ésta quiere ser, debe de seleccionar las estrategias de mercado, de operación, de tecnología, de líneas de productos, y estrategias de sistemas administrativos que le ayuden a hacer planes para mejorar su presente y prepararla para su futuro.

El objetivo del proceso de la planeación estratégica es proveer a la dirección de elementos para establecer acciones que rompan el equilibrio competitivo y restablecerlo de nuevo sobre una base más favorable. La importancia de esta planeación en las casas de bolsa se justifica por la globalización de los mercados, la alta competencia y competitividad, la evolución tecnológica, los factores externos y cambios en las regulaciones, entre otras.

Con base en estas características, para llevar a cabo la planeación estratégica de la calidad de los servicios de una casa de bolsa se debe contemplar un diagnóstico (conocimiento de las oportunidades y amenazas que afectan o pueden afectar el desempeño del negocio a largo plazo), lo cual ayuda a realizar un pronóstico (identificación de las tendencias de los factores que afectan a la industria, como son las económicas, políticas, demográficas, de mercado, tecnológicas, sociales, de negocios y competencia), y a través de estrategias (ventajas competitivas que podrían volver a la empresa en única o diferente), poder poner en marcha el proyecto y hacer un seguimiento a fin de verificar los resultados de la ejecución contra el plan.

Cabe señalar que dentro de la planeación estratégica, ninguna estrategia o plan puede ser eficaz si no se lleva a la práctica con el mayor cuidado. Por tanto, al abocarnos al pilar de la satisfacción del cliente de acuerdo con la "casa de la calidad" se traduce en lo siguiente: La casa de bolsa habrá de instrumentar como estrategias la medición de la satisfacción del cliente y el concepto de CRM, ya que para mejorar, para diagnosticar, necesitamos preguntarle al cliente qué quiere o qué necesita. Hay que estar conscientes de que la calidad no la determinan las empresas y sus altos directivos, esto es exclusivo del cliente, sólo ellos pueden decir si lo que están recibiendo es justamente lo que esperaban, o no, y de esta forma poder retenerlos a fin de hacer rentable a la organización.

Por consiguiente, una manera como la casa de bolsa puede estar consciente de la importancia que tienen los clientes para mantenerlos en el mercado, se muestra en el siguiente esquema:



Considerando lo anterior, no es posible evaluar la satisfacción del cliente a través de cuestionarios diseñados por la empresa con estándares a nivel mundial o copias de otras versiones, sin antes verificar que lo que se está preguntando cubre los aspectos más importantes para los clientes, y que además de esto, son un reflejo de la organización. Esto nos alerta de que debemos considerar que "lo que no se mide, no se mejora". Si no sabemos qué opinan nuestros clientes ¿cómo mejorar? Antes de medir la satisfacción del cliente es importante diseñar un traje a la medida, es decir, un cuestionario específico para cada casa de bolsa, a fin de que éste proporcione información más allá de lo descriptivo (niveles de satisfacción), que permita contar con información estratégica para instrumentar acciones orientadas a mejorar los resultados del negocio.

Al contar con la satisfacción e importancia que los clientes le dan a cada aspecto del servicio que reciben, podemos definir las fortalezas y áreas de oportunidad de las casas de bolsa:

⇒ *Manteniendo áreas operativas y de fortalezas:* Lo que esté bien evaluado y que sea importante para el cliente.

⇒ *Mejorando áreas de oportunidad*: Los aspectos mal evaluados y muy importantes para el cliente.

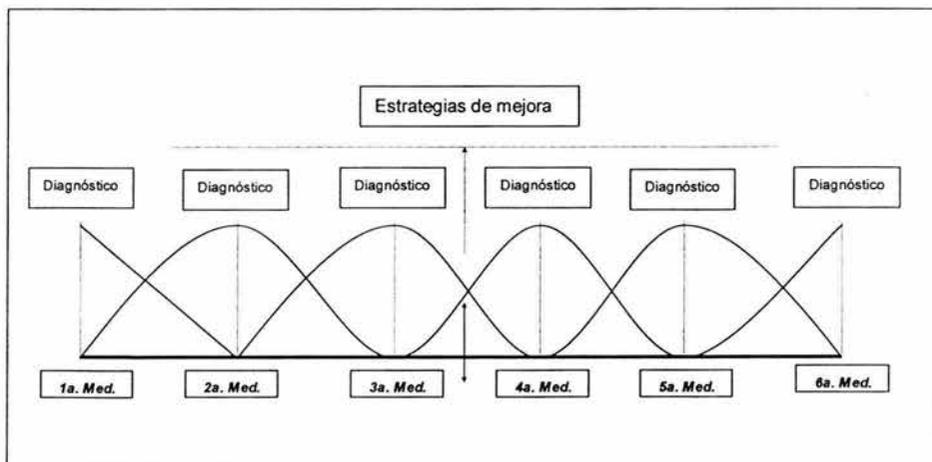
En este sentido, el Modelo Estadístico de Calidad Centrado en el Cliente mide la percepción del personal (cliente interno) sobre aspectos como capacitación, colaboración, trabajo en equipo, participación, comunicación, credibilidad, planeación, organización, liderazgo, evaluación, orientación a resultados, etcétera. Obteniendo un "semáforo" de las fortalezas, áreas de prevención y debilidades para cada una de las direcciones generales en cada uno de estos rubros y el cual se utiliza como insumo para la planeación de acciones que mejoren el clima organizacional de cada área.

Por otra parte, el enfoque al cliente es primordial, por lo que una de las primeras acciones es definir quiénes son los clientes (externos: los habitantes a quienes servimos) de los procesos de las diferentes áreas. Una vez identificados, se diseña un sistema de medición semestral que mide indicadores tales como el trato recibido, la rapidez de respuesta, la efectividad percibida y la satisfacción con el servicio. Esta medición es también un insumo básico en la planeación y un indicador importante de aquellos procesos que requieren ser mejorados.

Como se puede observar, el modelo estadístico, sus variables y la relación de las mismas las construye por una parte, el cliente con base en sus percepciones y por otro lado, la organización con base en sus necesidades de información y sus objetivos de negocio.

Cabe señalar que la importancia de cada variable no se pregunta, ésta se define a través de análisis estadísticos. Es importante considerar que las evaluaciones no pueden ser producto de un evento aislado, las mediciones deben ser periódicas, a fin de medir el avance en los indicadores de la casa de bolsa (ver figura 2).

Figura 2. Diagrama de medición



Fuente: Antonio Rodríguez Murillo, "Medición de la satisfacción del cliente", en: Management Today, año XXVI, No. 7, junio de 2000, p. 19.

De manera inicial, casi todas las organizaciones se preguntan o definen los periodos de aplicación para medir a los clientes. Sin embargo, la recomendación es que primero se diagnostique a través de la primera medición qué tan "contaminada" está la empresa, los cambios o acciones que se tienen que hacer, y a partir de ello, se dé un tiempo para que el cliente lo perciba. Lo peor que se puede hacer es preguntarle al cliente en repetidas ocasiones cómo se siente, qué quiere y qué necesita sin haber hecho algo para mejorar su percepción.

Los estudios de satisfacción son como una brújula en el desierto, ya que nos indican hacia dónde tenemos que direccionar nuestra empresa, nos permiten movernos a pasos firmes para hacer los cambios o mejorar en nuestra organización con gran éxito.

Asimismo, los estudios de satisfacción permiten además de mejorar la calidad percibida por el cliente, generar una buena relación entre cliente-proveedor, llevando esta buena relación a través del tiempo a que el cliente nos considere como una extensión de su negocio y al encontrarse en ese punto, generar el llamado efecto amortiguador: una relación donde los problemas se comparten, se amortiguan y cliente-proveedor tiene un mismo fin para el cumplimiento de sus metas, considerándose imprescindibles uno del otro.

Hay que considerar que para tener una buena relación con el cliente, primero hay que entender qué nos está comprando o para qué recurre a nosotros. Los clientes no compran simplemente productos o servicios, los clientes desean adquirir en todo momento comodidad, estatus, imagen, apariencia, seguridad, prestigio, asesoría, en fin, los clientes sólo desean cambiar su dinero por dos grandes razones: emociones agradables y solución a sus problemas.

Cómo lograr lo anterior de una manera rentable? La respuesta está en ejecutar un proceso que consiste en identificar, entender, satisfacer y retener aquellos clientes que generan el mayor valor para la empresa en un horizonte futuro. Es decir, aquellos cuyo valor presente neto de los ingresos y costos de servirlo a lo largo de un periodo dado en el tiempo son superiores en comparación a los del resto del grupo.

Retenerlos a través de identificar, servir y superar sus expectativas es la clave. Esto es CRM. Administrar la relación con los mejores clientes efectivamente y con utilidades continuas a lo largo del ciclo del producto o servicio.

El CRM combina una serie de disciplinas de negocio (encontrar quiénes son los clientes y qué es lo que quieren) con tecnología (almacenar esa información en una base de datos y manejarla con el uso de software especializado). Por tanto, el CRM es una estrategia de negocio, no un esfuerzo aislado de un área funcional o proceso de negocio. Tampoco debe ser visto como un proyecto de tecnología de información. Sólo enmarcando al CRM como parte integral de una estrategia de negocio se puede asegurar que todos los recursos y procesos en la casa de bolsa

estén enfocados al cliente. De una manera concisa, CRM es tratar a las diferencias de un cliente de manera diferente.

Aunque existen diversos enfoques válidos para instrumentar los conceptos de CRM, a continuación se describe de manera general un enfoque que principia con la identificación de las estrategias de relacionamiento que ayudarán a alcanzar los objetivos de rentabilidad. Estas estrategias deben estar basadas en un completo entendimiento del valor que el cliente quiere de la compañía y del valor que éste trae a la compañía durante su ciclo de vida. Adicionalmente, se busca ligar los procesos y funciones que tienen contacto con el cliente, creando metas comunes orientadas al cliente con mediciones del desempeño, tecnologías y soluciones de habilitación del cambio organizacional.

- **Estrategia de relacionamiento.** Consiste en determinar las estrategias de identificación, adquisición, retención y crecimiento de clientes basadas en: Modelos de Rentabilidad de Clientes y Segmentación por Valor de los Clientes.
- **Alineación de la rentabilidad.** Funciones y procesos que tienen contacto con el cliente ligados a través de objetivos comunes para asegurar que se integran y alinean con las estrategias de relacionamiento seleccionadas.
- **Habilitación de tecnología.** Soluciones de tecnología basadas en las necesidades específicas del negocio que contemplan: habilitar a los empleados para tener información exacta de los clientes disponible inmediatamente, automatización de fuerza de ventas y servicio al cliente para ayudar a monitorear la actividad del cliente, y tecnologías de comunicación interactiva (Internet).
- **Cambio organizacional.** Un cambio mayor en la estrategia de la empresa generalmente requiere que se administre el proceso de cambio organizacional. Esfuerzos específicos en este sentido deben ser ejecutados para asegurar que esos cambios sean positivos y duraderos.
- **Medición del desempeño.** Establecer mediciones del desempeño es un aspecto crítico para todo el enfoque en general. La correcta selección de medidores de costos, calidad y tiempos permitirá monitorear el proceso operativo del programa integrado de administración de clientes.

Con esto se ve que el objetivo final de CRM es incrementar los ingresos y la rentabilidad. Por lo que el enfoque en el cliente es la base para lograr estos objetivos y proveer el máximo valor al negocio, a través de:

- ✓ Capturar y utilizar la información del perfil del cliente para mejorar los tiempos de resolución de problemas de sus representantes de servicio.

- ✓ Refinar sus procesos y sistemas para reducir el tiempo de contacto con clientes dedicado a actividades que no generan ventas y crear más tiempo para incrementar las ventas a través del entendimiento de las necesidades específicas de los clientes.
- ✓ Diseñar el proceso de "la voz del cliente" para capturar información importante del cliente que permita mejorar los ingresos y el nivel de servicio que provee.
- ✓ Evaluar sus procesos desde la perspectiva de sus clientes, solicitando retroalimentación después de cada evento o contacto crítico con el cliente.

Si la casa de bolsa aplica esta estrategia, aunada a la medición de la satisfacción del cliente, podrá llegar a saber cuáles de sus clientes son más rentables. Esto es de suma importancia puesto que sin un análisis de rentabilidad de los clientes, cualquier esfuerzo por aumentar la cartera puede destruir las utilidades.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- COTTLE, David, El servicio centrado en el cliente. Cómo lograr que regresen y sigan utilizando sus servicios, Ediciones Díaz de Santos, S.A. de C.V., Madrid, España, 1991.
- DENTON, D. Keith, Calidad en el servicio a los clientes, Ediciones Díaz de Santos, S.A. de C.V., Madrid, España, 1994.
- GRUBBS, M. Ray, Banca de excelencia. Cómo lograr servicios de calidad en los bancos, Panorama Editorial, México, 1998.
- HEYMAN, Timothy, Inversión contra inflación, 3ª edición, México, 1988.
- IMAI, Masaaki, Kaizen. La clave de la ventaja competitiva japonesa, Editorial CECSA, México, 1989.
- ISHIKAWA, Kaoru, ¿Qué es el control de calidad? La modalidad japonesa, 3ª reimpresión, Grupo Editorial Norma, México, 1991.
- MANSELL CARSTENS, Catherine. Las nuevas finanzas en México, Editorial Milenio, México, 1992.
- MARTÍN, Christopher, Marketing relacional. Integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing, Ediciones Díaz de Santos, S.A. de C.V., Madrid, España, 1994.
- OMACHONU, Vincent K. y ROSS, Joel E., Principios de la calidad total, Editorial Diana, México, 1995.
- SANTILLÁN MENDOZA, Luis, Contexto legal del Mercado de Valores, Bolsa Mexicana de Valores, México, 1992.
- SVERDILK, WILLIAMS, DIBRIN y SISK, Administración y organización, Editorial Harper Collins, Miami, Florida, 1991.

Hemerografía

- REYES, Adriana, "Tendencias mundiales de la calidad total; compitiendo para el futuro", en: Contacto de Unión Empresarial (La Revista de la Calidad Total), Año VIII, Núm. 87, México, febrero de 1998.

Documentos

FERNÁNDEZ GARCÍA, Eduardo, "Retos del Mercado de Valores", en: XI Convención del Mercado de Valores, México, 2000.

Estratega Bancomer Semanal, México, 24 de septiembre del 2001.

Leyes

Ley de Sociedades de Inversión, 2000.

Ley del Mercado de Valores, 2000.

Ley para Regular las Agrupaciones Financieras, 1999.

Páginas web consultadas

Página central de la Bolsa Mexicana de Valores (www.bmv.com.mx).

Página central de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (www.cnbv.gob.mx).