



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN

PROPUESTA DE REINGENIERÍA PARA “LA CAJA
POPULAR MEXICANA PLAZA VALLE DE MÉXICO”.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

ANGELA VELASCO VÁZQUEZ

ASESOR DE TESIS: **M.C.E. CELIA RODRÍGUEZ CHÁVEZ**

CUAUTITLÁN, ESTADO DE MÉXICO.

2006



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.

EL AHORRO ES UN TESORO QUE NO SE HA SABIDO VALORAR EN NUESTRA CULTURA Y LAS CAJAS POPULARES TIENEN LA OPORTUNIDAD Y EL DEBER ÉTICO DE CULTIVAR ÉSTE HÁBITO EN NUESTROS NIÑOS, PARA QUE TENGAN UN MEJOR FUTURO AL IGUAL QUE SUS COMUNIDADES Y EL PAÍS EN GENERAL.

“POR UN CAPITAL EN MANOS DEL PUEBLO”

Un reconocimiento a los profesores, trabajadores y directivos que están comprometidos y laboran arduamente por mejorar la educación y engrandecer aun más a nuestra Universidad. Y un especial agradecimiento a mi asesora: **M.C.E. Celia Rodríguez Chávez**, por su gran ayuda y paciencia para elaborar la presente tesis, sus valiosos consejos me guiaron durante todo este tiempo. Gracias.

A mis padres: con todo mi corazón y gratitud a mi padre y en memoria de mi madre, por el apoyo y amor que me procuraron en su debido tiempo. Gracias por todo lo que me han dado.

A mis suegros: les agradezco el apoyo incondicional que siempre me brindaron para terminar mis estudios.

A mi esposo: por tu gran amor, apoyo y paciencia para la realización de todos los proyectos de mi vida. Porque gracias a ti soy todo lo que soy como profesionalista, esposa y madre. Te amo Luis.

A mis hijos: porque ustedes son el aliciente en mi vida para seguir adelante. Pepe y Carlos gracias por formar parte de mi existencia. Deseo que esto sea un estímulo para que continúen su preparación hasta lograr sus metas. Los amo.

Con mucho cariño a todos mis demás familiares, hermanos(as), cuñados(as), concuños(as) y amigos(as). De todos y cada uno de ustedes he obtenido alguna enseñanza. Pero en especial se lo dedico a todos mis sobrinos(as), pues ustedes representan el futuro de nuestras familias. Si mi esfuerzo por concluir mis estudios y titularme sirviera, aunque sea un poco, de inspiración para ustedes, me sentiría plenamente satisfecha, porque los quiero y les deseo lo mejor a todos y cada uno de ustedes.

ÍNDICE

	Página
Introducción	1
Objetivo	4
Hipótesis	4
Capítulo 1 Entidades Cooperativas de Ahorro y Crédito Popular.	 5
1.1 Definición.	5
1.2 Antecedentes.	7
1.3 Estructura Organizacional Administrativa.	9
1.4 Principios.	10
1.5 Productos y servicios.	12
1.6 Importancia de las Entidades de Ahorro y Crédito Popular dentro de la sociedad y como parte del Sistema financiero.	 13
Capítulo 2 Marco Legal Regulatorio para la operación de Entidades Cooperativas de Ahorro y Crédito Popular.	 15
2.1 Historia del Marco Legal Regulatorio.	15
2.2 Evolución del Marco Legal de 1950 al 2001.	17
2.3 Ley de Ahorro y Crédito Popular.	19

	Página
Capítulo 3 Reingeniería	27
3.1 Concepto de Reingeniería.	27
3.2 Definición Formal de Reingeniería.	29
3.3 Principios de la Reingeniería.	30
3.4 Impulsores de la Reingeniería.	32
3.5 Porque puede fracasar la Reingeniería.	33
3.6 Beneficios de la Reingeniería.	34
3.7 ¿Como se hace la Reingeniería?.	36
3.8 Cambios que ocurren al aplicar la Reingeniería.	38
Capítulo 4 Caso Práctico: Propuesta de Reingeniería para “La Caja Popular Mexicana Plaza Valle de México”.	 39
4.1 Descripción de la CPM Plaza Valle de México.	39
4.2 Investigación de la situación actual de la empresa.	43
4.3 Resultados de la investigación	46
4.4 Diagnostico. (Situación actual de la empresa)	61
4.5 Propuesta de reingeniería para la Caja Popular Mexicana Plaza Valle de México.	 63
Conclusiones	83
Glosario	84
Bibliografía	86

INTRODUCCIÓN

En México existen alrededor de 620 Entidades de Ahorro y Crédito Popular, que en su conjunto captan 22,000 millones de pesos, lo que equivale al 1% del total de los ahorros en el país, atendiendo a 3 millones de socios que en su gran mayoría no tienen acceso a créditos de la banca comercial. Un porcentaje demasiado bajo en comparación con otros países en donde la participación de las Entidades de Ahorro y Crédito alcanzan porcentajes de alrededor del 50%, tal es el caso de España, Alemania y Canadá, entre otros.

En México las Entidades de Ahorro y Crédito operaron durante varias décadas sin regulación alguna, hasta hace apenas 10 años que se dió un primer paso con la introducción de la Ley de Sociedades Cooperativas de Ahorro. Pero es hasta Junio del 2001 con la publicación de la Ley de Ahorro y Crédito Popular cuando realmente se regula la operación de las entidades de ahorro. Todas las entidades de ahorro que operan en el país tienen de plazo hasta el 31 de diciembre de 2005 para cumplir con los requerimientos de dicha ley que en general tiene por objetivo garantizar los ahorros de los socios de las Entidades de Ahorro y Crédito.

Con la introducción de esta nueva ley la reingeniería en las Entidades de Ahorro y Crédito es materia necesaria para poder competir con éxito, por al menos las 3 razones siguientes:

- a) La competencia se amplió. Con la apertura de los mercados financieros y el cambio del marco legal, la competencia se ha tornado más intensa, debido a que la Banca Comercial comienza a tomar acciones para hacerse de los socios que tradicionalmente han atendido las cooperativas, aunado esto a la creación de nuevas Entidades de Ahorro y Crédito.

- b) Las tecnologías cambiaron. Las tecnologías de procesamiento de datos y de comunicaciones permitieron un cambio radical en la forma como las Entidades de Ahorro y Crédito se comunican y atienden a sus socios.

- c) Los socios cambiaron. La concepción del socio, sea visto como persona/familia, o como persona/microempresa, cambió radicalmente, hoy cuentan con más información, con más conocimiento de los determinantes de los productos financieros; exigiendo a su vez mayor calidad en los servicios que se le ofrecen. Además aspiran a contar con medios electrónicos de pago (cajeros automáticos), con acceso a información por medio de Internet y mayor variedad de productos y servicios.

En este contexto La Caja Popular Mexicana Plaza Valle de México, que forma parte de la entidad de ahorro y crédito más grande y con la mayor cantidad de socios en el país, tiene el gran reto y la oportunidad de insertarse con éxito a la nueva ley y crecer en el Valle de México.

En los últimos años esta institución ha introducido muy pocas innovaciones tanto en sus productos financieros como en sus procesos operativos, lo que actualmente los hace poco atractivos para sus asociados, lo cual no significa que no funcione del todo, sino que es necesario se efectúe una reingeniería, la cual se propone en éste trabajo de tesis.

En el capítulo I se da un panorama general de las Entidades de Ahorro y Crédito a nivel internacional y principalmente en México.

El capítulo II contiene el marco legal regulatorio que rige a las Entidades de Ahorro y Crédito.

En el capítulo III se desarrolla el marco teórico de la reingeniería.

En el capítulo IV se hace una propuesta de reingeniería aplicada a la CPM Plaza Valle de México.

Una vez presentada la propuesta se dan las conclusiones.

Por último se incluye un glosario de términos y la bibliografía consultada para la elaboración de esta tesis.

OBJETIVO

Elaborar una propuesta de reingeniería para La Caja Popular Mexicana Plaza Valle de México, para hacerla mas competitiva, con el fin de que los asociados estén orgullosos de formar parte de la Institución, de mantener su ahorro y de realizar todas sus operaciones de crédito con La CPM Plaza Valle de México.

HIPÓTESIS

Si se aplica la reingeniería propuesta a La Caja Popular Mexicana Plaza Valle de México, ésta tendrá mayor competitividad tanto en sus productos y servicios como en sus procesos administrativos, generando mayor valor agregado perceptible a los ojos del asociado.

Capítulo 1 Entidades Cooperativas de Ahorro y Crédito Popular.

1.1 Definición.

Las Entidades Cooperativas de Ahorro y Crédito, mejor conocidas como Cajas Populares de Ahorro, son las organizaciones financieras, propiedad de sus miembros, quienes las controlan y disfrutan de sus servicios. Las cooperativas de ahorro y crédito sirven a grupos que comparten un vínculo común natural, por ejemplo, todos los asociados tienen el mismo empleador, la misma comunidad o la misma iglesia. Las cooperativas de ahorro y crédito existen para ofrecer un lugar seguro y conveniente a sus asociados para depositar ahorros y acceder a préstamos y otros servicios financieros a tasas razonables.¹

Las Cajas Populares de Ahorro se gobiernan por sus mismos miembros, reunidos en asamblea, donde eligen cuerpos directivos, entre los que destacan el Consejo de Administración, el Comité de Crédito y el Consejo de Vigilancia.

Las cajas populares no persiguen fines de lucro, sino de ayuda mutua y se inspiran en los principios universales del cooperativismo (enunciados en la sección 1.4 de este capítulo). Se integran en Federaciones y estas a su vez en Confederaciones.

¹ Página Web de Caja Popular Mexicana. www.cpm.org.mx

Las cajas populares no son instituciones de beneficencia en el sentido de organizarse para dar limosna a los indigentes, sino que reciben solamente a quienes tienen ingresos económicos regulares, aunque sean escasos, por los cuales puedan adquirir el hábito del ahorro y así transformarse en sujetos de crédito, comúnmente son los obreros, empleados, comerciantes, agricultores, artesanos y amas de casa mayoritariamente, cuyo nivel de vida se ve mejorado gradualmente mediante el propio esfuerzo porque carecen de financiamiento externo.

En la nueva Ley de Ahorro y Crédito Popular² se define así a las Entidades Cooperativas de Ahorro y Crédito:

“Es una persona moral constituida de conformidad con la Ley de Ahorro y Crédito Popular, que tiene por objeto captar recursos provenientes de sus socios o clientes, mediante actos causantes de pasivo directo o contingente, quedando obligada a cubrir el principal y, en su caso, los accesorios generados, y colocar dichos recursos entre sus socios o clientes facilitando su acceso al crédito, apoyando el financiamiento de micro, pequeñas y medianas empresas y, en general, propiciando la superación económica y social de sus miembros y de las comunidades en que operan”.

² Página Web de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.
www.cnbv.gob.mx

1.2 Antecedentes

Las primeras cooperativas de ahorro y crédito aparecieron en Alemania a mediados del siglo XIX. El principal precursor fue Federico Raiffeisen, un alcalde de una provincia rural, quién formó la primera cooperativa de crédito, que tuvo personajes y grupos multiplicadores de todas las naciones, de todas las lenguas y de todos los colores: su pensamiento y práctica fue universal, en más de 150 años se han reproducido las prácticas cooperativas en más de 100 países.

A partir del modelo Raiffeisen, países europeos llevan a la práctica el sistema de ahorro y crédito popular, en muchos de los casos promovidos por religiosos.

La idea de las cooperativas de ahorro y crédito fue llevada a América del Norte por un periodista católico de Québec, Canadá, llamado Alfonso Desjardins, especializado en temas parlamentarios y quien se interesó en el crédito cooperativo después de enterarse de las exorbitantes tasas de interés en ese país: Desjardins es considerado como el Raiffeisen canadiense. En diciembre de 1900 estableció La Caisse Populaire de Lewis (La Caja Popular de Lewis), basado en los modelos europeos.

A principios del siglo XX, en una conferencia sobre organizaciones de ahorro y préstamo, estuvo presente Eduardo Filine, comerciante de Boston, quien se interesó en promover estas asociaciones en los Estados Unidos formando la primera cooperativa en ese país en 1909 en Manchester, New Hampshire.

En México las cajas de ahorro popular, como existen actualmente, surgen en 1951 como medio para promover la educación, el ahorro y el crédito popular; inspiradas en las cooperativas de ahorro de pescadores de Antigonish, Canadá y en las Credits Unions (Cooperativas de Crédito) de Estados Unidos, las cuales brindaron apoyo y asesoría para la organización y funcionamiento de las primeras cajas mexicanas. Desde sus orígenes se han constituido como organizaciones de tipo cooperativista que operan sin regulación legal alguna y que tienen como objetivo promover la educación y el ahorro popular.

Las Cajas Populares deben su nacimiento a la iniciativa del Presbítero y Dr. en Teología Pedro Velázquez, quien en la búsqueda de estrategias para promover el desarrollo del país, envía a los padres Carlos Talavera y Manuel Velázquez a estudiar los métodos de educación popular en la Universidad de San Francisco Javier en Antigonish, Canadá.

Al regreso de los sacerdotes, a mediados de 1951, se fundaron varias Cajas Populares en la Ciudad de México, la primera de las cuales fue la Caja Popular León XIII.

En el siglo XXI el sector del ahorro y crédito popular en el mundo tiene presencia diversa, y su posicionamiento incluye una fuerte presencia en países desarrollados, hay ejemplos notables, y en cada caso, la existencia de un marco de leyes con antelación y el apoyo del Estado ha sido fundamental, a diferencia de México, donde hasta después de décadas de existencia se da el primer marco regulatorio con base en el que deberá organizarse el Sistema Mexicano de Ahorro y Crédito Popular.

1.3 Estructura Organizacional Administrativa.

Es la forma en la cual se organizan las cajas populares para efectuar su trabajo y así encaminarse hacia el logro de los objetivos. La estructura organizacional administrativa son todas aquellas actividades en las cuales, socios en su calidad de dueños, desempeñan por encargo de la asamblea, labores de dirección, evaluación y control.

Asamblea General. Es el órgano supremo de gobierno de las Cajas Populares, se realiza anualmente con la participación de representantes de todos los Comités Administrativos de Plaza.

Consejo de Administración. Es el órgano colegiado electo por la asamblea que ejerce la dirección y el control de los negocios de la Sociedad con las facultades y atribuciones que le señalen los estatutos y las disposiciones legales aplicables.

Comité de Vigilancia. Es el órgano integrado por tres miembros, nominados por la Asamblea General de Socios para supervisar el funcionamiento de la sociedad, así como la actuación de los dirigentes y funcionarios, principalmente en los aspectos legales, estatutarios, administrativos y aquellos que se refieren al logro del objeto social.

1.4 Principios.

Los principios cooperativos³ son directrices básicas por cuyo medio las cooperativas ponen en práctica sus valores.

Adhesión voluntaria y abierta

Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser socio, sin discriminación social, política, religiosa racial o de sexo.

Gobierno democrático de los socios

Las cooperativas son administradas democráticamente por los socios, quienes participan activamente en la adopción de políticas y en la toma de decisiones.

Participación económica de los socios

Los socios contribuyen con justicia al capital de sus cooperativas y las administran democráticamente. Al menos una parte de dicho capital es propiedad común de la cooperativa.

³ Eguía Villaseñor, Florencio. *Los Principios del Cooperativismo. De Rodchdale a nuestros días*. Editorial Confederación Mexicana de Cajas Populares. México 1991.

Educación, capacitación e información.

Las cooperativas proporcionan educación y capacitación a sus socios, directivos, gerentes y empleados para que contribuyan con eficacia al desarrollo de sus cooperativas.

Cooperación entre cooperativas

Las cooperativas sirven a sus asociados con mayor eficacia y fortalecen al movimiento cooperativo cuando trabajan conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

Compromiso con la comunidad

Las cooperativas trabajan por el desarrollo sostenible de sus comunidades, mediante políticas favorables adoptadas por sus socios.

1.5 Productos y servicios.⁴

Las cooperativas de ahorro y crédito ofrecen una variedad de productos y servicios de ahorro y crédito como los siguientes:

Cuentas de ahorro voluntario y retirable que pagan tasas de interés del mercado:

- Depósitos a plazo fijo basados en el plazo o el monto del depósito;
- Varios programas de ahorro, inclusive productos de ahorro para: capital de trabajo para la microempresa, jóvenes, cuotas escolares, emergencias y la jubilación.
- Recibir depósitos de ahorro.
- Recibir préstamos de las federaciones a las que pertenecen.
- Operar títulos de crédito.
- Negociar contratos de financiamiento con socios y clientes.
- Dar préstamos a sus socios y clientes.
- Recibir o enviar órdenes de pago.
- Expedir y operar tarjetas de débito y de crédito.
- Recibir pago de servicios como agua y teléfono.

⁴ Página Web del Consejo Mexicano del Ahorro y Crédito Popular.
www.comacrep.org.mx

1.6 Importancia de las Entidades de Ahorro y Crédito Popular dentro de la sociedad y como parte del sistema financiero.

Las cajas populares son importantes dentro de la sociedad y como parte del sistema financiero, porque aportan beneficios para los socios y la comunidad, así como desarrollo económico para el país. A continuación se mencionan algunas de las razones por las cuales son importantes las cajas populares de ahorro.⁵

- Porque prestan e invierten los recursos en el mismo lugar donde lo captan.
- Porque el socio recibe una justa recompensa por sus ahorros y obtiene préstamos a tasas razonables.
- Porque trabajan para un sector no atendido por la banca.
- Porque en México y en el mundo han probado ser eficientes intermediarios financieros para las clases populares.
- Porque al apoyar a microempresarios y comerciantes se está ayudando a crear fuentes de empleo.
- La calidad de vida de los socios y de las comunidades mejora al educar al socio sobre la importancia que tiene el hábito del ahorro.

Las cooperativas de ahorro y crédito forman parte de un sistema internacional que incluye 100 países alrededor del mundo; hay 37,000 cooperativas de ahorro y crédito permitiendo a 112 millones de asociados desarrollarse y conseguir acceso a servicios financieros.

⁵ Página Web del Consejo Mundial de Cooperativas de Crédito.
www.woccu.org.mx

En México este sector atiende a 3.5 millones de socios, pero de manera indirecta beneficia a entre 10 y 12 millones de personas. Aunque sus activos apenas rondan 1% del flujo que maneja el sector financiero tradicional, es previsible que este ramo mantenga su actual ritmo de crecimiento por lo menos en los próximos años.

El fuerte ritmo de crecimiento que las cooperativas financieras han mostrado no es un fenómeno exclusivo de nuestro país, pues de acuerdo con información de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI Américas), las empresas cooperativas conceden 80% de los créditos que adquieren las personas de escasos recursos en todo el continente, y ya manejan entre 6% y 7% de los recursos que tiene el sector financiero latinoamericano.

Alrededor de 80% de los mexicanos carece de acceso a estos servicios. Por ello, individuos que buscaban autoemplearse han encontrado en la caja popular la fórmula para realizar un proyecto productivo o prestar servicios. Por una parte se promueve la consolidación de empleos, que de no recibir el crédito es muy probable que desaparecieran. Por la otra, se crean puestos de trabajo en zonas marginadas.

Las cooperativas de ahorro y crédito ayudan a los grupos de bajos recursos a aumentar sus activos a través del establecimiento de una relación de crédito, el acceso a capital de trabajo, el aumento de sus ingresos mediante la expansión de sus negocios y el aumento de su patrimonio personal a través del ahorro. Todo lo anteriormente expuesto nos da la dimensión de la importancia de las Entidades Cooperativas de Ahorro y Crédito Popular.

Capítulo 2 Marco Legal Regulatorio para la Operación de Entidades Cooperativas de Ahorro y Crédito Popular.

2.1 Historia del Marco Legal Regulatorio.

En todas las experiencias mundiales de sistemas de ahorro y crédito popular, los marcos reglamentarios y promotores representan las bases fundamentales para el ordenado crecimiento del sector. Indistintamente del grado de desarrollo integral de los países, en la mayor parte del mundo donde se dan experiencias de ahorro popular, desde los primeros movimientos de crédito mutuo o cooperativas, existió la respuesta positiva de las autoridades y de poderes legislativos para regular y promover esas actividades, esto explica en gran medida los diferentes niveles de posicionamiento y modernización del sector en el marco comparativo mundial.

Canadá, 1906

En el caso de Canadá, por ejemplo, el marco regulatorio se dió desde 1906, no en vano en Canadá, Desjardins es la primera institución financiera de Québec y la sexta del país.

Alemania, 1838

La primera Ley de cajas de ahorro en Alemania se aprobó en el año de 1838, en Prusia, luego de que 37 años atrás se creó la primera caja de ahorro municipal en Cotinga, en Alemania, las cajas y las cooperativas tienen una fuerte presencia en el sistema financiero alemán.

España, 1933

El primer Estatuto de Ahorro se aprobó en España en el año de 1933, en donde se subraya el carácter social de esas entidades, y en 1977 se produce la liberación del sistema financiero, concediéndose a las cajas la condición de Entidad Financiera Plena, equiparable a los bancos y por último, en 1985 se aprueba el actual sistema de representación social en los órganos de gobierno. En España las cajas de ahorro constituyen más del 50% de los activos del sistema financiero, hay cerca de 20 mil sucursales y sus activos ascienden a poco más de 360 mil millones de dólares.

México, 2001 (Entra en vigor en 2006)

En México el primer marco regulatorio se promulgó hasta el año 2001, a 50 años de que se formaron las primeras cajas de ahorro, sin embargo en 1991 se dió un reconocimiento parcial al crearse la Sociedad de Ahorro y Préstamo, y posteriormente en 1994 al crearse la Cooperativa de Ahorro y Crédito. Aunque en México los ensayos sobre el sistema de ahorro y crédito popular son paralelos al de otras naciones que hoy tienen un sector fuerte, en nuestro país la ausencia de un marco legal especial para la banca social limitó su desarrollo; existe el sistema de ahorro popular en México en gran medida por el cobijo que otorgó la iglesia católica entre 1951 y 1970, pero también por esa capacidad organizativa de la sociedad civil.

2.2 Evolución del Marco Legal de 1950 al 2001.

Constitución del PAHNAL

El Patronato del Ahorro Nacional (PAHNAL) surge el 31 de diciembre del año de 1949, con la publicación de la Ley del Ahorro Nacional, un año antes de la creación de la primera caja popular en México. La creación del PAHNAL obedeció a la necesidad de llenar vacíos en el sistema financiero mexicano, teniendo como finalidad fomentar el ahorro familiar, y encauzarlo a actividades productivas en beneficio del país; su mercado estaba guiado a las amas de casa, obreros, pequeños comerciantes establecidos, estudiantes y personas de ingresos modestos.

El Patronato limitó sus actividades a la captación de ahorro y sin desarrollar el otorgamiento de créditos, ni otros servicios en vista de su naturaleza jurídica no bancaria. Esta Ley del Ahorro Nacional fue reformada y adicionada en 1961 y 1963, en el año de 1986 el Congreso de la Unión expidió la Ley Orgánica del Patronato del Ahorro Nacional, con el objeto de actualizar estructuralmente el sistema financiero nacional en esa época.

En 1995, la administración federal del presidente Ernesto Zedillo decidió, en principio, continuar con la estrategia aprobada en agosto de 1993, con este motivo, en el plan estratégico del Patronato del Ahorro Nacional 1995-2000 se definió continuar con la estrategia de la expansión de sucursales y consolidar la operación y administración de las sucursales existentes, buscando con éstas acciones incrementar la captación y elevar el número de ahorradores.

El Banco de Ahorro Nacional y Servicios Financieros

La conversión del PAHNAL en Banco de Ahorro Nacional y Servicios Financieros (BANSEFI) y la Ley del Ahorro y Crédito Popular fueron las primeras muestras de voluntad de los Poderes Legislativos y Ejecutivo en una nueva etapa para la banca social. El Presidente Vicente Fox Quesada anunció el 20 de febrero del año 2001, la transformación del Patronato del Ahorro Nacional en Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros.

Banco de Cajas

- El BANSEFI se convertirá en un banco de desarrollo con el objeto de poder realizar las actividades propias de un "banco de cajas".
- La experiencia internacional hace evidente la necesidad de proveer servicios financieros complementarios y que generen economías de escala en la operación de las entidades.
- Los sistemas de ahorro y crédito popular más exitosos a nivel mundial han contado con la colaboración de los llamados "bancos de cajas" y para ello se cuenta con los ejemplos:
 - a) El Instituto de Crédito de las Cajas de Ahorro de España (1933).
 - b) La "Caisse Centrale" del Movimiento Desjardins de Québec (1979).
 - c) La "US Central" en EU con más de 25 años funcionando con las "Credit Unions".

2.3 Ley de Ahorro y Crédito Popular.

El objetivo principal de la Ley del Ahorro y Crédito Popular, es crear un ordenamiento jurídico que regule, promueva y facilite el servicio y las actividades de captación de recursos así como el otorgamiento de crédito, y la prestación de servicios mediante su integración al Sistema de Entidades de Ahorro y Crédito Popular.

Según las consideraciones preliminares del dictamen, en materia de ahorro y crédito popular existía hasta el año 2001 una ausencia de regulación jurídica que atienda las dimensiones y el crecimiento del sector, se puntualiza que han existido grupos de personas que han aprovechado la falta de regulación para beneficiarse económicamente, con perjuicio a miles de ahorradores.

Este tipo de servicios de ahorro y crédito, en su mayoría, se dan en regiones que se encuentran apartadas de zonas urbanas, o entre la población que por diversos factores de índole económica o social no es atendida por los intermediarios financieros formales, que restringen aún más la posibilidad de opciones financieras para habitantes de esas regiones.

La Ley del Ahorro y Crédito Popular fue aprobada el lunes 23 de abril del año 2001, aunque las Entidades de Ahorro y Crédito existentes tienen hasta el 31 de Diciembre del 2005 para regularizarse. Este sistema de ahorro popular incluye dos tipos de entidades que podrán captar recursos, ya sea de sus socios o clientes: Sociedades Financieras Populares (SFP) y las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo (SCAP).

Sociedades Financieras Populares.

La naturaleza jurídica de las Sociedades Financieras Populares, será de sociedades anónimas, prestando servicios de ahorro y crédito popular. Este tipo de sociedades es el cauce idóneo para todas aquellas personas físicas y jurídicas que pretendan participar en el sistema, tales como los organismos no gubernamentales y las empresas conocidas como autofinanciamientos, según la consideración de los legisladores. Las acciones representativas de las Sociedades Financieras Populares podrán ser adquiridas por cualquier persona, inclusive en determinadas situaciones, podrán participar las uniones de crédito a fin de que puedan incursionar en el sector del ahorro y crédito popular.

Se establece un límite en cuanto a la adquisición de las acciones de las Sociedades Financieras Populares, siendo éste de 3% del capital para las personas físicas y del 10% para personas morales, con esto se establece una correcta pulverización del capital, que impedirá la toma de control de la entidad por un grupo limitado de personas.

Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo.

En el caso de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo se preserva el principio contenido en la Ley General de Sociedades Cooperativas, referente a que cada socio sólo puede tener un voto, independientemente del número de certificados de aportación que hubiese suscrito.

Supervisión a cargo de Federaciones.

Con la Ley del Ahorro y Crédito Popular se crea un sistema de supervisión auxiliar a cargo de las Federaciones, para efecto de que las autoridades a quienes correspondería la facultad de supervisar y vigilar puedan llevar a cabo su función de una manera eficaz. La Cámara de Diputados dictaminó que hay congruencia con el hecho de respetar en el sector las formas naturales de organización, ya que todavía a principios del año 2001 y desde años atrás, existen Federaciones y Confederaciones que agrupan a Cooperativas y a Sociedades de Ahorro y Préstamo que funcionan de manera correcta, y que prestan servicios de asesoría técnica y legal que impulsan el desarrollo de éstas instituciones.

Necesario el aval de la CNBV.

Dentro de éste sistema de supervisión auxiliar para las Entidades de Ahorro y Crédito Popular, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores otorgaría a las Federaciones, previo el cumplimiento de determinados requisitos, una autorización para actuar como auxiliar en la labor de supervisión y vigilancia de las Cajas Populares de Ahorro. Las Entidades de Ahorro y Crédito Popular, una vez que se afilien a una Federación, podrán recibir diversos servicios por parte de las Federaciones, ya que con ello generan los incentivos adecuados para participar en el esquema propuesto, propiciando una sana práctica de mercado entre las Entidades que participan en el sector. Se busca que, entre los servicios más importantes que las Federaciones ofrezcan a sus afiliadas, se encuentre la asesoría técnica, la capacitación de personal y en su caso, la administración del Fondo de Protección.

El sistema de supervisión auxiliar pretende que una vez que la Comisión Nacional Bancaria y de Valores autorice a las Federaciones, éstas otorgarán en caso de ser procedente, un dictamen que avale la viabilidad financiera de las Entidades que se acerquen a ellas buscando su ingreso en el Sistema. En caso de que la CNBV no conteste en el plazo de 120 días naturales la solicitud de autorización por parte de la Federación acompañada del dictamen favorable, se entenderá que ha sido aprobada.

Convenios de Afiliación.

Con el trámite favorable, las Sociedades Financieras Populares y las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Crédito Popular, tienen que celebrar un convenio de afiliación con alguna Federación autorizada para tales efectos. Las Comisiones Legislativas consideraron necesario la fijación de cuotas por concepto de afiliación y de supervisión y vigilancia auxiliar, con el propósito de que en determinado momento tengan acceso a los servicios que presta la Federación, generando a su vez, el desarrollo de las Federaciones y Confederaciones de manera gradual, por tal motivo, las Federaciones y Confederaciones que actúen como Organismos de Integración, deberán de contar con normas claras para organizarse y tomar decisiones.

Nuevas operaciones para las Cajas de Ahorro.

La nueva Ley del Ahorro y Crédito Popular faculta a las entidades de éste nuevo sistema a la captación proveniente de menores de edad, con lo que se revive la añeja tradición del ahorro infantil, inculcando ésta noble virtud en la niñez, y sentando las bases del futuro ahorrador de las Entidades de Ahorro y Crédito Popular.

El Fondo de Protección.

Uno de los contenidos más trascendentes de ésta Ley del Ahorro y Crédito Popular, es la creación de un Fondo de Protección que se constituirá con las aportaciones fijadas en función del pasivo de cada Entidad y del Nivel de Operaciones que se les asigne, y cuyo propósito será el de cubrir a los ahorradores sus depósitos de dinero en caso de insolvencia de dichas Entidades. Los ahorradores estarán protegidos con una cantidad equivalente hasta 10 mil UDIS por cada uno de ellos, lo que da una mayor transparencia y claridad en el manejo de los Organismos de Integración. La administración de estos recursos radica primariamente en las Confederaciones.

Mecanismo de Intervención.

La figura de intervención decretada por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), es un mecanismo oportuno para corregir las desviaciones, tanto administrativas como financieras en que eventualmente pudiera incurrir una Entidad, ya sea por conductas dolosas de los administradores, o por alguna contingencia financiera. Se prevén diversas medidas correctivas destinadas a prevenir y, en su caso, normalizar oportunamente las anomalías financieras o de cualquier otra índole que las Entidades presenten derivadas de las operaciones que realicen, y que puedan afectar su estabilidad o solvencia, o pongan en riesgo los intereses de los ahorradores.

Atribuciones a los gobiernos estatales.

La Ley del Ahorro Popular contempla convenios de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, con los gobiernos de los Estados, con la finalidad de que en sus respectivas entidades, autoricen y supervisen la operación tanto de éstas Instituciones de ahorro popular, como la de sus Federaciones y Confederaciones. Se contempla así un artículo que habilita al Gobierno Federal por conducto de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, para celebrar convenios con las Entidades Federativas a efecto de que los gobiernos de los estados puedan ejercer las funciones que se acuerden para el cumplimiento de esta Ley.

La inclusión de ésta disposición, es trascendental ya que sienta las bases para que en un ejercicio de soberanía y de corresponsabilidad, los Estados participen de las atribuciones que hasta hoy son competencia exclusiva del Gobierno Federal, en una materia de gran trascendencia e impacto a niveles locales.

Nivel de operación.

Las EACPs se clasificarán en 4 niveles, siendo el nivel I pequeñas sociedades de Ahorro y Crédito locales y las de nivel de operaciones IV serán las sociedades más complejas, casi bancos. El número mínimo de socios no serán menor de 100 para EACPs de Nivel I, y de 200 para EACPs de Nivel II a IV.

Mecanismos de salida.

Las EACPs podrán disolverse:

- Previo consentimiento de la Asamblea de socios.
- Número de socios inferior al requerido.
- No cumplir con el objeto.
- Porque se les revoque la autorización.
- Por resolución del Comité Técnico.
- Por resolución judicial.

Fondo de Protección.

- Todas las EACPs, afiliadas y no afiliadas, gozarán de un Fondo de Protección.
- El Fondo de Protección será administrado únicamente por las Confederaciones.
- Las EACPs no afiliadas, deberán solicitar a alguna Confederación participar en su Fondo de Protección, y en caso de que ésta acepte, la EACP deberá convenir con alguna Federación miembro de la Confederación respectiva la celebración de un contrato de supervisión auxiliar
- El Fondo de Protección tendrá como fin primordial: cubrir los depósitos de dinero de cada ahorrador, y otorgar apoyos financieros a las EACPs tendientes a cubrir los costos derivados de la fusión, escisión o venta.

De las sanciones y delitos.

Funcionarios

- Hacer uso indebido de información confidencial, así como de los recursos del Fondo de protección.
- Falsificar o alterar los estados financieros de las EACPs.
- Otorgar créditos a personas cuya insolvencia sea conocida.
- Solicitar regalías para la aprobación de un crédito.
- Ocultar el origen de recursos de procedencia ilícita.

Capítulo 3 Reingeniería.

3.1 Concepto de Reingeniería.

Basada en las teorías administrativas que han evolucionado según las necesidades de desarrollo; nace una nueva técnica empresarial llamada Reingeniería que comienza a tener auge en los Estados Unidos en los años 90's, surge de la necesidad que tienen las empresas de mejorar los procesos para la obtención de buenos resultados, para incrementar la rentabilidad de los negocios y de avanzar a medida que el marco económico se los exija.

En México el concepto de Reingeniería comienza a difundirse a mediados de los 90's con una serie de publicaciones que hablaban de una nueva técnica empresarial para las organizaciones, que pretende identificar el punto de mayor conflicto en un proceso y aprovechar los mejores procesos para corregirlos o modificarlos a través de la creatividad e innovación, mas sin embargo, el desconocimiento y la mala difusión del término dentro de las empresas que aplicaron la Reingeniería provocaron descontento entre los integrantes de las mismas, ya que una de sus características es crear organizaciones planas eliminando niveles intermedios y trabajos innecesarios que no se justifiquen dentro del proceso, originando la disminución del personal.

La palabra Reingeniería no tiene una definición que provenga de alguna raíz etimológica, pero hay muchos conceptos que describen realmente lo que significa este término, por ejemplo:

Según Manganelli¹ "Reingeniería es el rediseño, rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan para optimizar los flujos del trabajo y la productividad de una organización".

Otro concepto según Michael Hammer² "Reingeniería, es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimientos tales como costos, calidad, servicio y rapidez".

¹ Manganelli, Raymon L. & Klein, Mark M. *Cómo hacer Reingeniería*. Editorial Norma. México 1995.

² Hammer, Michael y Stanton, Steven A. *La Revolución de la Reingeniería: un manual de trabajo*. Editorial Díaz de Santos. Madrid 1997.

3.2 Definición formal de Reingeniería.

"Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez".³ Esta definición contiene cuatro palabras claves.

1) Fundamental. La Reingeniería determina primero qué debe hacer una compañía; luego, cómo debe hacerlo. No da nada por sentado. Se olvida por completo de lo que es y se concentra en lo que debe ser.

2) Radical. Rediseñar radicalmente significa llegar hasta la raíz de las cosas: no efectuar cambios superficiales ni tratar de arreglar lo que ya está instalado sino abandonar lo viejo. Rediseñar es reinventar el negocio, no mejorarlo o modificarlo.

3) Espectacular. La Reingeniería no es cuestión de hacer mejoras marginales o incrementales sino de dar saltos gigantescos en rendimientos.

4) Procesos. Muchas personas de negocios no están "orientadas a los procesos"; están enfocadas en tareas, en oficios, en personas, en estructuras, pero no en procesos.

³ Hammer, Michael y Stanton, Steven A. *La revolución de la Reingeniería: un manual de trabajo*. Editorial Díaz de Santos. Madrid 1997.

3.3 Principios de Reingeniería.

El desarrollo de nuevas normas adecuadas al moderno ambiente empresarial requiere una elaboración conceptual de los procesos de negocios. En este sentido puede ser útil la experiencia recogida en empresas que han aplicado Reingeniería exitosamente, y que Hammer⁴ expone brevemente en los principios siguientes:

1. Organizar por objetivos, no por tareas.

Este principio sugiere que una persona sea responsable de todos los pasos de un proceso y en consecuencia diseñe su trabajo en relación con el objetivo en lugar de considerar una tarea aislada.

2. Los usuarios de los resultados de un proceso ejecutan dicho proceso.

Los esfuerzos que históricamente se realizaron para organizar el trabajo sobre la base de la división y especialización crearon dependencia de supuestos "clientes" entre diversos departamentos. De ese modo, por ejemplo, un departamento de contabilidad sólo es responsable y tiene autoridad para realizar tareas específicas.

⁴ Hammer, Michael & Champy, James, *Reingeniería. Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa. ¡Casi todo está errado!*. Editorial Norma. México 2000.

3. Unificar las tareas de procesamiento de la información con el trabajo que realmente produce la información.

Hasta el presente, en la mayoría de las empresas existen sectores que sólo recogen y procesan información generada en otros departamentos. Esto refleja antiguas normas de división del trabajo y parece suponer la incapacidad de los niveles inferiores para actuar de acuerdo con la información que producen.

4. Asignar poder de decisión donde se ejecute el trabajo y establecer controles en el proceso.

Este principio indica que quienes ejecutan un trabajo deben también tomar decisiones sobre el mismo y que en el curso del proceso puedan incorporar sus propios controles. En consecuencia las escalas jerárquicas pueden comprimirse y el esquema orgánico aplanarse. La moderna tecnología de información puede ingresar y procesar datos y los sistemas expertos, dentro de ciertos límites, proveer el conocimiento que permita a los operadores tomar sus propias decisiones.

5. Capturar información sólo una vez y en su fuente original.

Antes de la era de la computadora la información era difícil de transmitir y cada sector tenía sus propios requisitos, formularios y urgencias. De ese modo, eran frecuentes las demoras, errores e ineficiencias. En la actualidad, a través del desarrollo de la informática es posible ingresar un dato, almacenarlo, procesarlo y transmitirlo al instante, contando para ello con códigos de barras, bases de datos relacionales, etc.

3.4 Impulsores de la Reingeniería.

La Reingeniería surge en un ambiente de presión creciente de intensa competencia, de recesión económica a nivel mundial y de búsquedas de formas de aprovechar los beneficios de las técnicas de información, después de las desilusiones costosas de los ochenta's.

Las presiones competitivas sobre la industria occidental llegaron a nuevas cimas al globalizarse los mercados. Para la mayor parte de las empresas esta globalización representó nuevos competidores, siendo un elemento de gran importancia, sobre todo provenientes de Japón. La globalización es una de las más poderosas fuerzas de finales del siglo XX y está afectando por igual a naciones, negocios, comunidades e inclusive individuos.

Debido a la influencia de las telecomunicaciones y a las nuevas realidades políticas, de la internacionalización de la economía se pasó a la globalización de la economía y de esta manera nos encontramos hablando de mercados globales, de competidores de talla mundial y del concepto de aldea global. Con situaciones como éstas, es imposible pensar que los consumidores de un país que ven el lanzamiento de un producto al otro lado del mundo, vayan a esperar como sucedía anteriormente, dos, tres, cinco años a que ese producto sea puesto en sus mercados locales. Esto ha llevado al concepto de compañías globales. Compañías que simultáneamente están lanzando el mismo producto en todo el mundo, dado que los consumidores de alguna manera, al igual que en una aldea, consumimos en el mundo exactamente los mismos productos.

3.5 Porqué puede fracasar la Reingeniería.

Según Hammer y Champy⁵ se estima que entre el 50% y el 75% de las organizaciones que inician proyectos de Reingeniería no obtienen los resultados espectaculares que esperaban, y mencionan como causas principales las siguientes:

- 1.- Tratar de corregir un proceso en vez de cambiarlo;
- 2.- No concentrar el esfuerzo en los procesos;
- 3.- Desestimar las opiniones de los empleados;
- 4.- Aceptar resultados de poca importancia;
- 5.- Abandonar el esfuerzo antes de tiempo;
- 6.- Tolerar que la cultura y actitudes existentes se opongan a la reingeniería;
- 7.- Impulsar la Reingeniería de "abajo hacia arriba";
- 8.- Asignar el liderazgo del proyecto a alguien no capacitado para ello;
- 9.- Diluir los proyectos de Reingeniería en el resto de las actividades de la empresa;
- 10.- Encarar un gran número de proyectos simultáneamente;
- 11.- Confundir Reingeniería con programas de mejoramiento;
- 12.- Querer complacer a todo el mundo;
- 13.- No superar las resistencias;
- 14.- Prolongar demasiado el desarrollo de los proyectos.

⁵ Hammer, Michael & Champy, James. *Reingeniería. Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa. ¡Casi todo está errado!*. Editorial Norma. México 2000.

3.6 Beneficios de la Reingeniería.

Los beneficios reportados por un proceso de Reingeniería se dividen en cuatro subgrupos:

I Menores costos para la empresa por la reducción o eliminación de:

- Duplicidad de funciones.
- Trabajos que no agreguen valor.
- Retrabajos y errores.
- Reducción del tiempo de ciclo de los procesos.

II Mayor satisfacción de los clientes como el resultado de un mejor desempeño en las áreas críticas y estratégicas del negocio. Mejores ingresos para la empresa por la combinación de un incremento de ventas y una disminución de los costos. Como consecuencia se genera:

- Mayor lealtad del cliente.
- Mejor imagen de la empresa ante el mercado.

III Mejor clima organizacional como resultado de:

- Empleados facultados, con funciones más satisfactorias como resultado de una mayor responsabilidad y autoridad.
- Empleados más flexibles al desarrollar su potencial y habilidades.
- Un mayor involucramiento, compromiso e interacción entre la administración y la fuerza de trabajo.

IV El diseño de procesos esbeltos con:

- Requisitos definidos explícitos y entendidos.
- Procedimientos simplificados con pocos niveles "aprobados".
- Estructuras de apoyo que aseguren altos niveles sostenibles de desempeño.
- Consenso en la visión, dirección y prioridades.
- Mejor comunicación entre las distintas funciones.

3.7 ¿Cómo se hace la Reingeniería?

Existen varios métodos para encarar la reingeniería. En esta sección se explicaran los puntos más importantes de la metodología *Rápida Re*,⁶ que consta de cinco etapas y permite a las organizaciones obtener resultados rápidos y sustantivos efectuando cambios radicales en los procesos estratégicos de valor agregado.

Esta metodología fue diseñada para ser utilizada por equipos de Reingeniería, sin tener que recurrir a expertos externos:

Etapas 1:

Preparación: Los puntos principales en esta etapa son: El reconocimiento de la necesidad de hacer una reingeniería y el planteamiento de las metas y expectativas del proyecto de reingeniería.

Etapas 2:

Identificación: Desarrolla un modelo orientado al cliente; identifica las necesidades y deseos de los clientes, se detectan parámetros para la medición del rendimiento de los procesos, se identifican las actividades que agregan valor y recomienda procesos específicos como objetivos de la Reingeniería.

⁶ Manganelli, Raymon L. & Klein, Mark M. *Cómo hacer Reingeniería*. Editorial Norma. México 1995.

Etapa 3:

Visión: Se analizan las actividades identificadas, se detectan los impulsores de rendimiento y se hace una visualización ideal del proceso.

Etapa 4:

Solución: Se subdivide en “**diseño técnico**” necesario para implementar las visiones y “**diseño social**”, que organiza y estructura los recursos humanos que tendrán a su cargo el proceso rediseñado. En el primer caso el objetivo es especificar la dimensión técnica del nuevo proceso. En el segundo caso, el propósito es especificar las dimensiones sociales del nuevo proceso.

Etapa 5:

Transformación: Realiza las visiones del proceso, indicando los cambios que ocurrieron al implantar la reingeniería.

3.8 Cambios que ocurren al aplicar la Reingeniería.

- a) Cambian las unidades de trabajo: de departamentos funcionales a equipos de proceso.
- b) Los oficios cambian: de tareas simples a trabajo multidimensional.
- c) El papel del trabajador cambia: de controlado a facultado.
- d) La preparación para el oficio cambia: de entrenamiento a educación.
- e) El enfoque de medidas de desempeño y compensación se desplaza: de actividad a resultados.
- f) Cambian los criterios de ascenso: de rendimiento a habilidad.
- g) Los valores cambian de proteccionistas a productivos.
- h) Los gerentes cambian: de supervisores a entrenadores.

Capítulo 4 Caso Práctico: Propuesta de Reingeniería Para la CPM Plaza Valle de México.

4.1 Descripción de la CPM Plaza Valle de México.

Antecedentes

Para conocer a la CPM Plaza Valle de México a continuación se mencionan los aspectos más relevantes de su historia y evolución, su filosofía, los productos y servicios que ofrece a sus socios, etc.

En el año de 1992 se inició el proceso de fusión de varias cajas, para formar una sola a nivel nacional. En el año de 1995 la Secretaría de Hacienda y Crédito Público autorizó a la Caja Popular Mexicana constituirse con la fusión de 23 cajas y operar como Sociedad de Ahorro y Préstamo.

Se dividió en 25 plazas para su administración. La Plaza Valle de México es la encargada de la administración de las sucursales ubicadas en el Distrito Federal y Municipios conurbados del Estado de México. La CPM Plaza Valle de México inicio formalmente sus operaciones el 27 de Enero de 1996 administrando un total de 12 sucursales, ubicadas en el área metropolitana.

Su filosofía se basa en los siguientes 3 conceptos:¹

Misión

Contribuir, de acuerdo a los principios de las cooperativas financieras, a mejorar la calidad de vida de los socios, mediante la educación en la cultura del ahorro, en la práctica de la ayuda mutua y en el uso responsable del crédito, proporcionando productos y servicios competitivos y administrando eficientemente los recursos.

Visión

Ser la mejor cooperativa financiera, preferida por la calidad de sus productos y servicios; reconocida por su seguridad, confiabilidad, solidez, compromiso social y liderazgo en el sector financiero popular.

Valores

Los objetivos institucionales, las estrategias, los procesos y el personal empleado o dirigente se orientan por un propósito, una visión y un conjunto de valores compartidos. Se definen los valores como el conjunto de cualidades o características que se deben promover en la empresa y que actúan como guía de conducta personal.

¹ Página Web de Caja Popular Mexicana. www.cpm.org.mx

CPM Plaza Valle de México asume el compromiso de difundir los 10 valores cooperativos y éticos que se incluyen en la declaración de la Alianza Cooperativa Internacional que se enuncian a continuación: *Ayuda mutua, Responsabilidad, Democracia, Igualdad, Equidad, Honestidad, Transparencia, Compromiso social, Servicio y Productividad.*

Productos y servicios

En la CPM Plaza Valle de México se proporcionan los siguientes productos y servicios financieros.

a) Cuentas de ahorro

Cuenta Mexicana.- Es la cuenta tradicional de ahorro, con la cual el socio forma un patrimonio para hacer frente a gastos imprevistos o realizar sus proyectos. El saldo total o parte de el puede considerarse como reciprocidad o garantía para el otorgamiento de créditos.

Cuentamiga.- Esta cuenta fomenta en los menores de 18 años el hábito de ahorrar, además de brindar disponibilidad inmediata. Promueve en el menor los valores de la cooperación y ayuda mutua.

b) Cuentas de inversión

Servicuenta.- Instrumento de depósito con disponibilidad inmediata y altos rendimientos.

Rendicuenta.- Es una inversión a plazo fijo, que brinda rendimientos competitivos en el mercado.

c) Créditos

Se otorgan exclusivamente a los socios. Con planes de pago que se ajustan a sus posibilidades y con tasas de interés fijas sobre saldos insolutos.

Los créditos se otorgan principalmente para los fines siguientes: Apoyar al socio para cubrir necesidades de carácter social, cultural o de esparcimiento; Cubrir gastos imprevistos; Adquirir, construir, remodelar o liberar la hipoteca de su casa; Para la adquisición de materia prima y/o maquinaria; Pagar mano de obra; Liquidar deudas.

4.2 Investigación de la situación actual de la empresa.

La investigación se realizó entrevistando a un total de 30 trabajadores de la CPM Plaza Valle de México: 10 Directivos, 5 gerentes de departamento y 15 empleados de sucursales y aplicando a cada uno de ellos el cuestionario que se anexa a continuación.

CUESTIONARIO

PUESTO:

ANTIGÜEDAD:

Favor de contestar el siguiente cuestionario de acuerdo a su experiencia y participación en el proceso administrativo de la CPM Plaza Valle de México.

1.- ¿Conoce y es responsable del proceso operativo global?

Si _____ No _____ Porque _____

2.- ¿Su trabajo está enfocado en cumplir con los requerimientos de su jefe inmediato?

Si _____ No _____ Porque _____

3.- ¿Analiza la información que genera en su departamento?

Si _____ No _____ Porque _____

4.- ¿Tiene la autorización y herramientas necesarias para poder tomar decisiones en su área de trabajo?

Si _____ No _____ Porqué _____

5.- ¿La información recabada por su departamento se captura una sola vez y de la fuente original?

Si _____ No _____ Porqué _____

6.- ¿Toman en cuenta los directivos sus opiniones y sugerencias?

Si _____ No _____ Porqué _____

7.- ¿Considera que tiene la tecnología adecuada para proporcionar un servicio rápido y eficiente a los socios?

Si _____ No _____ Porqué _____

8.- ¿Considera que actualmente la atención al socio se da de manera rápida y con calidad?

Si _____ No _____ Porqué _____

9.- De acuerdo a su experiencia y trato con los socios ¿Qué nuevos productos y servicios requieren los socios?

10.- ¿Cuentan con un departamento de mercadotecnia que los apoye?

Si _____ No _____ Porqué _____

11.-¿Tienen un departamento especializado en cobranza que los auxilie en la recuperación de la cartera vencida?

Si _____ No _____ Porqué _____

12.-¿La gerencia lo asesora?

Si _____ No _____ Porqué _____

13.-¿Su evaluación personal de desempeño contempla solo los resultados de su tarea individual?

Si _____ No _____ Porqué _____

14.-¿Considera que se le dió la capacitación adecuada para realizar eficientemente su trabajo?

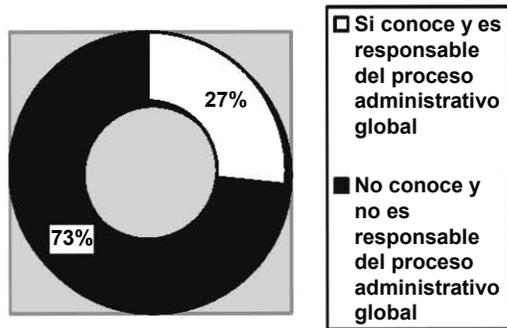
Si _____ No _____ Porqué _____

15.-¿Que mejoras propondría para hacer su trabajo mas rápida y eficientemente?

Gracias por su participación.

4.3 Resultados de la investigación.

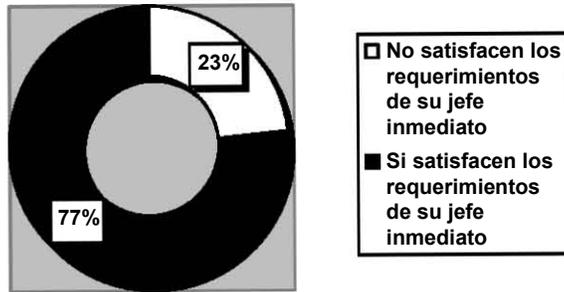
1.- ¿Conoce y es responsable del proceso administrativo global?



El 73% de los empleados encuestados no conoce y no es responsable del proceso operativo global.

El 27% únicamente conoce y es responsable del proceso operativo global.

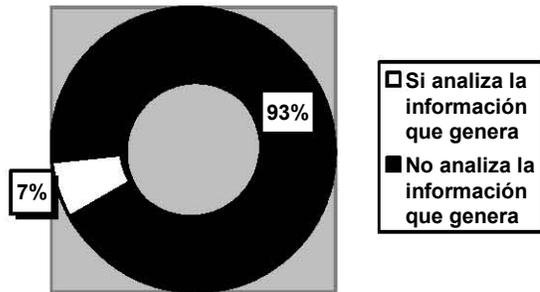
2.- ¿Su trabajo está enfocado en satisfacer los requerimientos de su jefe inmediato?



El 77% trabajan para sus jefes inmediatos y no para satisfacer las necesidades del socio. Ya que, según palabras de la mayoría de los encuestados, están amenazados con ser despedidos en caso de no satisfacer los requerimientos de sus jefes. Por lo cual ponen mayor atención en quedar bien con sus jefes inmediatos que en atender las necesidades de los socios.

El 23% le da prioridad a los socios.

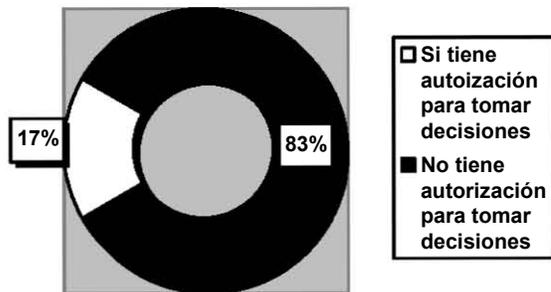
3.- ¿Analiza la información que genera en su departamento?



El 93% mencionan que la información que es recabada por su departamento es enviada a otro para su análisis. Los reportes de las metas, los estados financieros, reportes de la cartera morosa que se realiza al cierre de operaciones del mes únicamente se obtienen pero no se analizan ni mucho menos se actúa. Solo la envían a la gerencia de plaza que es la encargada de analizarla y tomar las medidas correctivas.

Solo el 7% analiza la información generada en su departamento.

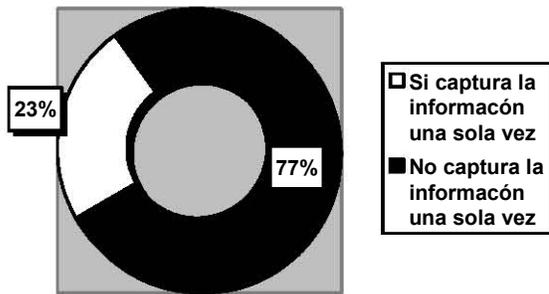
4.- ¿Tiene la autorización y herramientas necesarias para poder tomar decisiones en su área de trabajo?



El 83% no tiene autorización ni herramientas suficientes para tomar decisiones en su área de trabajo, por lo que deben seguir órdenes exactas de sus superiores.

El 17% si tiene autorización, pero no las herramientas suficientes para apoyarse.

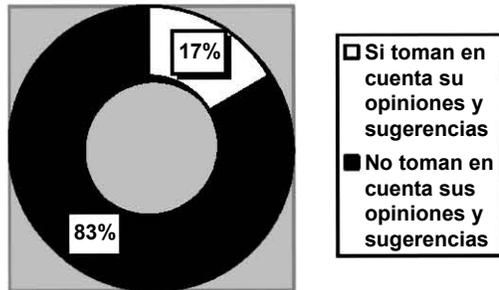
5.- ¿La información recabada por su departamento se captura una sola vez y de su fuente original?



El 77% informa que frecuentemente se recaptura la información o que se captura primeramente en borrador y después se vuelve a capturar en el sistema.

El 23% si captura la información una sola vez y de su fuente original.

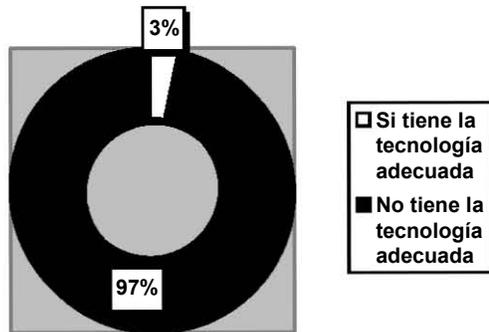
6.- ¿Toman en cuenta los directivos sus opiniones y sugerencias?



El 83% coinciden en la perspectiva de que no son tomadas en cuenta sus sugerencias u opiniones. Si son escuchadas pero siempre son postergadas.

El 17% comenta que si son tomadas en cuenta sus sugerencias u opiniones.

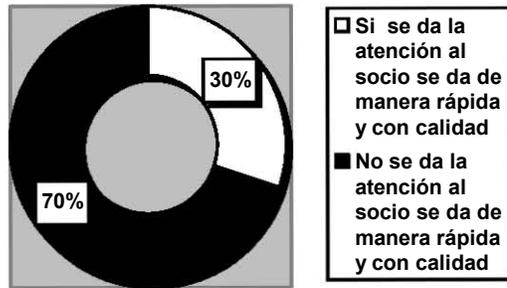
7.- ¿Considera que tiene la tecnología adecuada para proporcionar un servicio rápido y eficiente a los socios?



El 97% considera que no tiene la tecnología adecuada. Ya que no es práctica y la plataforma tecnológica actual es muy rudimentaria y no esta a la vanguardia como en otras instituciones financieras. Por lo tanto el servicio es lento y además se tienen fallas continuamente, casi diario, por lo que se tiene que operar manualmente y después transferir los movimientos al sistema.

El 3% considera que si tiene la tecnología adecuada.

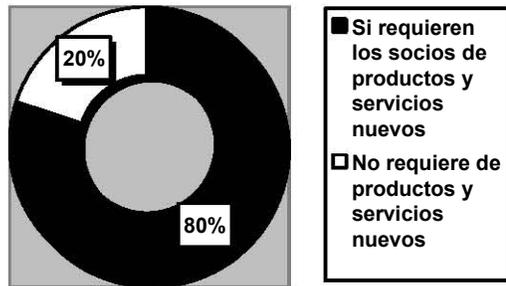
8.- ¿Considera que actualmente la atención al socio se da de manera rápida y con calidad?



El 70% menciona que la atención al socio no se da de manera rápida y con calidad. El trabajador tiene claro que la atención al socio es algo muy importante ya que de ellos depende si crece la institución o no. Desafortunadamente la mayoría coincide en que el servicio al socio actualmente es sumamente lento, como ejemplo tardan en promedio de una hora a hora y media en atender a un socio, para darlo de alta o cuando solicita de un crédito e indican que los socios tienen que esperar en ocasiones hasta más de 3 horas para ser atendidos.

El 30% menciona que si se da la atención al socio de manera rápida y con calidad.

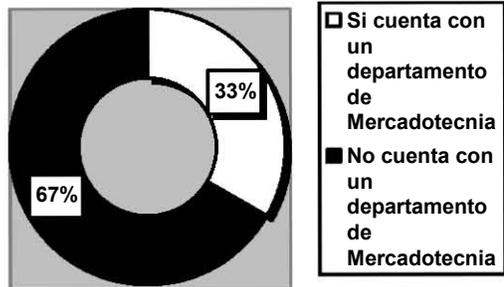
9.- De acuerdo a su experiencia y trato con los socios ¿requieren los socios nuevos productos y servicios?



El 80% indican que de acuerdo a las opiniones, sugerencias y peticiones de los socios, los servicios que más solicitan son poder efectuar sus movimientos por Internet, disponer de cajeros automáticos para poder efectuar sus consultas y retiros. Tener una sucursal más cercana a su domicilio, el pago de servicios como luz y teléfono.

El 20% indican que los socios no requieren de otros nuevos productos y servicios.

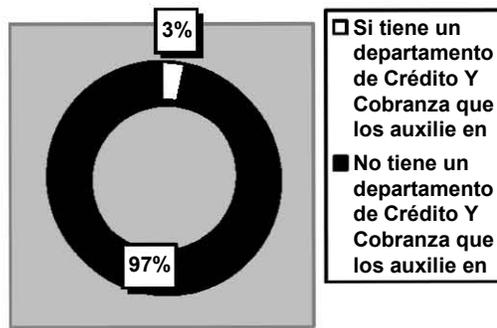
10.- ¿Cuentan con un departamento de mercadotecnia que los apoye?



En lo que se refiere a la pregunta de que si hay algún apoyo con el departamento de Mercadotecnia, el 67% de los trabajadores encuestados nos exponen que si existe este departamento pero no apoya lo suficiente a las sucursales.

El 33% nos menciona que no tiene departamento de Mercadotecnia.

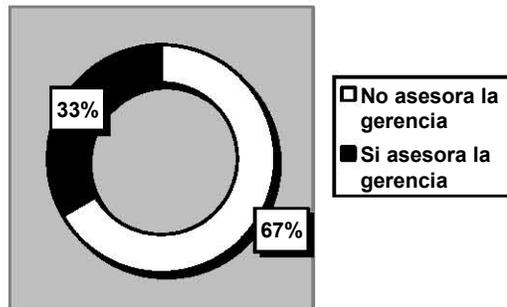
11.- ¿Tienen un departamento especializado en cobranza que los auxilie en la recuperación de la cartera vencida?



El 97% nos menciona que en las sucursales existe el puesto de Ejecutivo de Crédito y Cobranza sin embargo con el exceso de trabajo que hay ocupa la mayor parte del tiempo atender a los socios solicitantes de crédito dejando la cobranza para cuando ya se venzan los créditos, además no tienen la capacitación para realizar labores de cobranza .

El 13% nos menciona que si tiene el apoyo del departamento de crédito y cobranza.

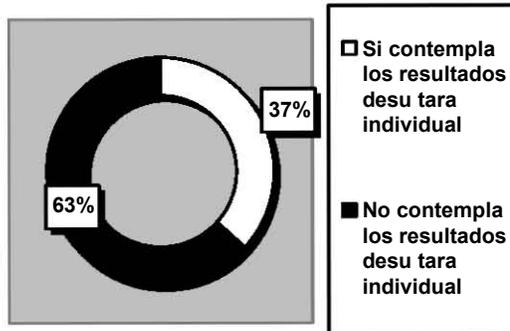
12.- ¿La gerencia lo asesora?



El 67% dice que la gerencia solo da órdenes y supervisa.

El 33% dice que si los supervisa y asesora.

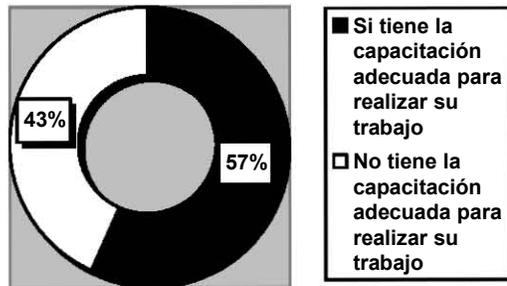
13.- ¿Su evaluación personal de desempeño contempla solo los resultados de su tarea individual?



El 63% considera que su evaluación de desempeño es solamente por los resultados de su tarea individual por lo cual solo se sienten responsables de sus funciones aisladas del proceso global.

El 37% opina que se evalúa su desempeño por medio de los resultados del proceso global.

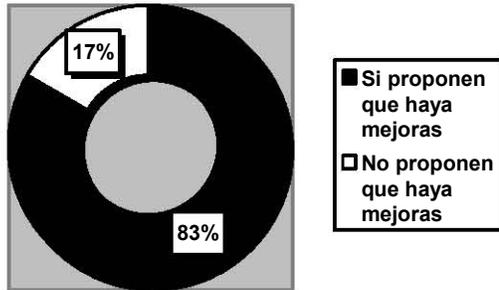
14.- ¿Considera que se le dio la capacitación adecuada para realizar eficientemente su trabajo?



El 57% considera que si tiene la capacitación adecuada para cumplir con su trabajo, pero consideran que desconocen el proceso global.

El 43% considera que no tiene la capacitación adecuada para cumplir con su trabajo.

15.- ¿Qué mejoras propondría para hacer su trabajo más rápida y eficientemente?



El 83% propone que haya mejoras en la institución. Que se modernicen los sistemas de información y bases de datos, contar con un sistema tipo bancario para poder ofrecer al socio un servicio de calidad y con mayor rapidez. Que el departamento de mercadotecnia introduzca nuevos productos y servicios para ofrecer al socio y que los procedimientos administrativos sean más eficientes y sin tanta burocracia.

El 17% considera que no es necesaria ninguna mejora.

4.4 Diagnóstico. (Situación Actual de la empresa).

De acuerdo a los resultados de la investigación realizada se detectó que la administración de la empresa no se está aplicando ningún tipo de técnica administrativa.

También se detectó que el personal no está capacitado para desempeñar eficientemente su trabajo, aunado a esto, solo se les hace responsables de su tarea individual y no de los objetivos globales de la empresa. Además al personal no se le da la autorización ni se les proporcionan las herramientas necesarias para tomar decisiones en su área de trabajo.

La gerencia de plaza concentra toda la información generada en cada sucursal y en cada departamento, la analiza y gira instrucciones a los empleados sin tomar en cuenta sus opiniones ni sugerencias y sin permitirles tomar decisiones, todo esto hace que sea muy burocrático el proceso actual.

Este tipo de liderazgo autocrático provoca que los empleados estén más preocupados en satisfacer a su jefe inmediato que las necesidades de los socios.

Otro problema detectado es que la plataforma tecnológica actual es muy rudimentaria lo que provoca un servicio lento e ineficaz, que haya muchos reprocesos y que el servicio al cliente, interno y externo, sea deficiente. También se detectó que no existe un departamento de mercadotecnia adecuado ni un departamento especializado en cobranza, ambos indispensables para un buen funcionamiento de cualquier institución financiera.

En el año de 1996 cuando comenzó a operar la CPM Plaza Valle de México, contaba con 12 sucursales y se planeaba abrir 2 sucursales anualmente, por lo cual en la actualidad debería tener aproximadamente 28 sucursales, sin embargo durante el período de 1996-2000 no pudieron cumplir con las metas y al contrario se cerraron 7 quedando únicamente 5 sucursales causado esto primordialmente por la mala administración y los nulos controles en todas las operaciones, lo cual creó retiro de socios, muy poca captación de ahorros y elevación de la cartera vencida.

Las 5 sucursales restantes operan hasta la actualidad, con un crecimiento y estabilidad sostenidos, logrando crecer en cuanto a número de socios, pero sin introducir mejoras sustanciales ni a sus sistemas administrativos ni a sus sistemas de información. En este lapso solo se hicieron mejoras superficiales sin revisar a fondo los procesos.

Por todo lo anterior se valora la necesidad de efectuar una Reingeniería en la institución con el propósito de lograr que los procesos administrativos sean más ágiles y eficientes. Además que los productos que se ofrecen al socio sean de alto grado de rendimiento en costo, servicio y calidad. Para que la empresa pueda cumplir con su meta principal, la satisfacción de los asociados.

La necesidad de hacer Reingeniería surge de la fuerte competencia que inició a partir de la promulgación de la Ley de Ahorro y Crédito Popular que entra en vigor el primer día del año 2006 y a que debido a esta Ley muchas instituciones entraron en el negocio del ahorro y crédito popular, muchas de ellas con mejores plataformas tecnológicas y administrativas, lo que obliga a la Caja Popular Mexicana Plaza Valle de México a ser más competitiva en el mercado del sistema de ahorro popular.

4.5 Propuesta de Reingeniería para la CPM Plaza Valle de México.

De acuerdo con el diagnóstico de la situación actual de la empresa se plantea la siguiente propuesta de Reingeniería como opción de soluciones a los problemas existentes.

Dicha propuesta de Reingeniería se desarrolla en base a la metodología Rápida Re mencionada en el capítulo 3 del presente trabajo.

Etapa 1 Preparación

Se reconoce la necesidad de un cambio drástico e inmediato para cumplir con los objetivos de la empresa y lograr competir exitosamente contra las instituciones financieras que comenzaron a incursionar en los mercados que habían sido atendidos exclusivamente por las Cajas Populares. Además que, a partir de la publicación de la Ley de Ahorro y Crédito Popular surgieron nuevas Entidades de Ahorro y Crédito Popular, por lo cual la competencia se hizo muy intensa.

Se identificaron las siguientes metas y expectativas que se esperan lograr:

1. Mejorar espectacularmente la calidad del servicio, principalmente en los tiempos de atención al socio.
2. Proporcionar al socio mayores opciones de productos y servicios.
3. Aumentar la presencia de Caja Popular Mexicana en la Plaza Valle de México.

4. Incrementar rápidamente el número de socios, la captación de ahorros, y la colocación de créditos de manera espectacular.
5. Reducir radicalmente el índice de cartera vencida y mantenerla en los lineamientos mínimos.

Las expectativas son cumplir con las metas en un corto período de tiempo: como máximo 6 meses.

Etapa 2 Identificación

Se identificaron las principales necesidades y deseos de los socios y clientes, internos y externos, las cuales se presentan en el siguiente cuadro:

Cliente	Necesidades	Deseos
Externo. (Socios y personas que desean ser miembros).	Atención rápida y profesional.	Amabilidad en la atención.
	Información clara y precisa.	
	Sucursales cercanas a su domicilio	Mejor imagen física, interna y externa de las oficinas y módulos de atención al socio.
	Mejorar la calidad en el servicio	
	Variedad de productos y servicios	Promociones permanentes.
	Más opciones para realizar sus operaciones	
Interno (Ejecutivos de servicio)	Contar con la tecnología adecuada	Se tomen en cuenta sus opiniones y sugerencias
	Tener poder de decisión	
	Mejor capacitación.	Respuesta rápida a sus solicitudes.
	Asesoría por parte de la Gerencia	
	Herramientas necesarias para efectuar sus actividades.	Respetar los tiempos de entrada y salida

Se identificaron las siguientes medidas de rendimiento en las actividades de atención a socios:

Medida del rendimiento	Real (tiempo promedio)	Ideal (tiempo promedio)
Inscripción de un socio de nuevo ingreso.	2 horas	15 minutos
Solicitud de un crédito.	2 horas	20 minutos
Aprobación y entrega de créditos.	15 días	48 horas
Calidad en el servicio.	Trato de forma rutinaria e impersonal.	Escuchar y comprender las necesidades del socio y ayudarlo a resolver sus problemas.
Cumplimiento de metas	25%	100%

En ésta etapa también se identifican las principales actividades que agregan valor y que contribuyen a satisfacer las necesidades y deseos de los socios que a continuación se mencionan:

- 1.- Atender rápidamente y con cordialidad al socio.
- 2.- Informar clara y oportunamente sobre los productos y servicios.
- 3.- Satisfacer los requerimientos de los socios referentes a la aclaración de dudas y solución de problemas.

Etapa 3 Visión

A continuación se desarrolla una visión de las actividades identificadas en la etapa anterior.

En la institución laboran 6 ejecutivos de servicio que se harán cargo de las inscripciones de socios y de la elaboración de solicitudes de crédito así como su análisis y otorgamiento. La tecnología con la que se cuenta en éste proceso es del más alto nivel, el socio puede hacer sus solicitudes vía Internet, lo que reduce drásticamente el tiempo de atención en sucursal. Además puede verificar saldos y movimientos en Internet o en cajero automático e imprimir sus estados de cuenta si así lo desea.

El ejecutivo de servicio cuenta con un completo sistema de información que le proporciona las herramientas necesarias para tomar decisiones correctas y rápidas en el análisis de los créditos. Así como una base de datos con el perfil e historial de cada uno de los socios.

Los ejecutivos de servicio podrán consultar el status de los créditos y obtener reportes detallados para efectuar labores preventivas de cobranza.

El área de cajas es atendida por 2 ejecutivos que manejan las operaciones de préstamos, de ahorros e inversiones, mediante depósitos y retiros en línea y en tiempo real, además el socio puede hacer sus pagos y depósitos en cualquier sucursal o punto de venta. Los ejecutivos de caja también podrán trabajar con todos los servicios a terceros, por ejemplo, recibir los pagos de agua, remesa, pensiones, venta de artículos promocionales, etc. Todo en un mismo sistema más rápido, más ágil.

En ésta etapa se verifican los elementos responsables de las deficiencias en cada una de las actividades, en éste caso se han identificado los siguientes problemas:

Inscripción de socios de nuevo ingreso y actividades relacionadas al crédito.

- El número de socios atendidos superan la capacidad en número de ejecutivos.
- Los sistemas de información son sumamente lentos y con fallas continuas.
- Falta de compromiso de algunos ejecutivos en la atención al socio.
- Capacitación deficiente del personal.
- Deficiencia de los departamentos de Mercadotecnia y de Cobranza, que no realizan sus funciones de apoyo.
- Gerencia autoritaria, que no brinda asesoría ni entrenamiento a su personal.
- Los ejecutivos tienen cargas excesivas de trabajo, entre sus labores se encuentran: atender al socio, llamadas telefónicas, verificaciones domiciliarias, labores de cobranza y mercadotecnia, recapturas frecuentes y elaborar una gran cantidad de reportes para la gerencia.
- Jornadas excesivas de trabajo (7:00am – 9:00pm), siendo la jornada normal de 9:00am – 6:00pm, lo cual produce un desgaste físico y mental considerable en los empleados, causando una baja de rendimiento. El exceso en las jornadas se debe principalmente a retrabajos producidos por las fallas del sistema y la burocracia.

En el área de cajas

- Pérdidas de tiempo en realizar actividades que no son parte de la operación en cajas.
- Atender llamadas telefónicas para recibir depósitos en el banco por vía fax.

Etapa 4 Solución

A continuación se plantea el diseño social y técnico necesario para efectuar la Reingeniería.

Capacitar al personal en el proceso global, de modo que sean multifuncionales, de esta manera serán participes y responsables de todo el proceso y no solo de su tarea. Así mismo se les debe definir claramente las metas globales del proceso y de la institución. Además se les debe dar autoridad para analizar la información que se produce en sus departamentos y tomar la acción correspondiente, darles poder de decisión lo cual eliminaría la burocracia; además al delegar los gerentes en vez de solo supervisar tendrían tiempo para asesorar al personal. Y así podrían evaluar al personal por el cumplimiento global de las metas y no por resultados aislados como se hace actualmente. De esta forma estarían más enfocados en satisfacer las necesidades de los socios.

Se propone un sistema informático que cuente con las características necesarias para incorporar y brindar en forma ágil productos y servicios competitivos a los socios y proporcionar información confiable, oportuna y segura para la efectiva toma de decisiones, así como cumplir adecuadamente con los requerimientos de información de las autoridades. Dicho sistema debe contar con la capacidad de capturar la información solo una vez y en su fuente original, así como tener un servicio en tiempo real que refleje los cambios inmediatamente aunque hayan sido realizados en otra sucursal. Éste sistema que se propone debe contar al menos con los siguientes módulos:

Módulo de Administración de socios.- Que contenga toda la información de los socios de la organización. Es fundamental para que la institución pueda ofrecer un servicio de calidad, y para que cuente con una herramienta para decidir y actuar ágilmente, en base a información real y actualizada. Que enlace y relacione los datos de cada cliente consolidando información sobre la identidad y posición económica de los socios.

Módulo de contabilidad.- Que nos permita llevar el registro contable de manera automática de todas las operaciones de la institución, consolidando los resultados operativos y generando información contable requerida en forma oportuna y veraz.

Módulo de cuentas corrientes.- Donde se efectúen automáticamente todas las operaciones de captación y control de gestión de las cuentas que operan depósitos a la vista de los socios, utilizando cheques como instrumento financiero principal para su acceso. Que manejen alto volumen de transacciones en línea y a tiempo real.

Módulo de procesamiento de crédito.- Que proporcione un esquema moderno de manejo de crédito. Facilitando la eficiente administración de riesgo, haciendo que la tecnología asuma al esfuerzo mecánico y contribuya a la información oportuna permitiendo que los ejecutivos de la institución dediquen más tiempo a una atención personalizada de sus socios.

Módulo de Administración de cartera.- Automatizado que proporcione facilidades para un soporte total a la cartera de créditos desde su instrumentación hasta su conclusión, documentando todos los eventos que afectan a cada operación, manteniendo actualizada su información,

permitiendo administrar pagos, cancelaciones, cambios de tasas de interés, cambios de estado de la operación con afectaciones en línea.

Módulo de conectividad tipo bancario.- Con el cual se permitan operar cajeros automáticos y transacciones en línea por Internet principalmente, consulta de saldos, estados de cuenta, solicitudes, traspasos entre cuentas y pago interbancario.

Módulo de seguridad.- Que controle el acceso a la red de una manera totalmente fiable con el objeto de proteger todos los recursos accesibles desde Internet.

Reingeniería de productos de ahorro

La Reingeniería que se propone para la CPM Plaza Valle de México, abarca tanto el entorno como su operación interna y debe darse también a nivel de los productos financieros tanto de ahorro como de crédito.

- La CPM Plaza Valle de México debe establecer un plan de mercadeo que identifique las razones que motivan a sus clientes a ahorrar.
- Deben consolidar la actividad de mercadeo dentro de la cooperativa, creando el departamento del área y dotándolo de personal y recursos adecuados.
- Deben fijar metas cuantificables que permitan medir los esfuerzos paso a paso.
- Deben destinar una cantidad adecuada de recursos para ejecutar campañas de mercadeo y comunicación.

Imagen corporativa

- Mostrar a La CPM Plaza Valle de México como aquella que se interesa por el ahorro de sus asociados sin importar el monto.
- Que maneja de manera transparente los recursos que le son confiados.
- Que cuenta con la flexibilidad que necesita el asociado, especialmente en lo que hacer líquidos los recursos se refiere.
- Que brinda adecuadas condiciones de negociación.
- Que es rápida en la atención del público, con poca burocracia de captación y de retiro de efectivo.
- Qué le da valor agregado al ahorro para la prestación de otros servicios.

Productos

La Cuenta de ahorros.

- Es el producto más difundido y conocido en todas las cooperativas, los asociados lo saben manejar muy bien, lo que le da ventajas operativas.
- Ha sido dejado un poco de lado por otros intermediarios.
- Permite adherirlo a tecnologías modernas como los cajeros automáticos y la banca por Internet.

Productos de ahorro programado.

- Se vinculan en la expectativa de alcanzar objetivos de mediano plazo para el asociado como son: adquisición de vehículo, reparación de vivienda, educación, iniciar microempresas, etc.

Reingeniería de Productos de Crédito.

Los productos de crédito deben ser replanteados en la CPM Plaza Valle de México para atender de manera más adecuada y actual las necesidades de sus asociados.

Los elementos de esta Reingeniería de los productos de crédito están dados por:

Sistema de información.

- Actualizar la información de los asociados en lo que respecta a sus datos económicos financieros y sociales que permitan un otorgamiento oportuno del crédito.
- Trasladar el interés de actualización de la información al asociado por la vía de estímulos tales como premios, reducción del plazo de desembolso de operaciones y de extensión de los límites de crédito.
- Simplificar la información solicitada centrandó su estudio y análisis en aquellos elementos que sean relevantes para el otorgamiento del crédito.

Garantías dinámicas.

- La mejor garantía que tiene la CPM Plaza Valle de México el conocimiento de sus asociados y la importancia que para éstos llegue a significar su organización.

- Los asociados de la CPM Plaza Valle de México tienen diversas garantías que deben ser aprovechadas adecuadamente para facilitar el otorgamiento del crédito.
- Las garantías deben tener un horizonte de tiempo superior a la operación de crédito, para facilitar el otorgamiento de refinanciaciones.
- Las garantías deben ser diseñadas de manera tal que sus costos sean reducidos para el asociado, considerando su recurrente utilidad en más de una operación de crédito.

Créditos revolventes.

- Los asociados tienen diversas necesidades de financiamiento donde el crédito puntual y específico es solo una de esas necesidades.
- Los créditos revolventes o líneas de crédito se aplican tanto a empresas como a personas, tal y como lo han establecido las tarjetas de crédito.
- El crédito debe ser una función de la capacidad de repago que tiene el asociado, así como de sus necesidades de financiamiento y no un arreglo rígido en función de una resolución reglamentaria.
- La CPM Plaza Valle de México debe diseñar sus productos para que permanentemente el asociado tenga acceso al crédito. La CPM Plaza Valle de México aumenta su rentabilidad y el asociado mejora su condición de vida y la fidelidad hacia su cooperativa.
- La disponibilidad de crédito en función del saldo de la operación aprobada permite una mejor actividad en asociados como los microempresarios, aumentando el valor agregado que la CPM Plaza Valle de México le brinda a la comunidad.

Mejora en las condiciones de contratación del crédito.

- El contrato de crédito puede ser mejorado por la CPM Plaza Valle de México, si lo ejecuta en función de la naturaleza de su relación con los asociados, y no como una operación mercantil más.
- Dentro del contrato de crédito, la posibilidad de adherir montos de aprobación y plazos de repago brinda un beneficio invaluable al asociado y permite altos niveles de colocación de crédito a la CPM Plaza Valle de México.
- El crédito debe pasar a ser un derecho del asociado, activado de manera automática cuando éste lo necesite. Para eso la CPM Plaza Valle de México, debe lograr que la responsabilidad y el compromiso del asociado para con la cooperativa crezca con el crecimiento de ese derecho.
- Siendo el asociado dueño, cliente e inversionista de la misma CPM Plaza Valle de México, el contrato de crédito debe ser un acuerdo de largo plazo que vincula recursos financieros en doble vía, a veces de crédito y a veces de ahorro.

Reingeniería Servicios Complementarios.

La CPM Plaza Valle de México tiene la posibilidad de desarrollar nuevos servicios que le den valor agregado al asociado sobre los tradicionales productos de crédito y ahorro.

Entre estos posibles servicios están:

Servicio de nómina.

La CPM Plaza Valle de México al operar con personas bien en su condición de trabajadores o en su condición de microempresarios, tienen como principal vínculo financiero con ellos la nómina o su ingreso quincenal o mensual, por lo que deben aspirar a domiciliar dicha nómina en la cooperativa.

Ventajas para la CPM Plaza Valle de México.

- Aumenta la masa de activos al recibir todo el ingreso del asociado.
- Fija la base de operación del asociado en la CPM Plaza Valle de México y no en otro intermediario financiero.
- Se beneficia del uso de los saldos de efectivo de los asociados.
- Aumenta el uso que los asociados realizan de los demás productos de la CPM Plaza Valle de México.
- Amplia la base de negocios de la CPM Plaza Valle de México en la comunidad.
- Eleva la imagen de la CPM Plaza Valle de México con terceros.

Ventajas para el asociado.

- Le permite acceso a mayor cantidad de servicios financieros con costos menores.
- Sus recursos son manejados por una organización que si esta interesada en su bienestar.

- Le permite rendimiento financiero de los saldos de su nómina por mínimo que estas sean.
- Puede acceder a un descubierto (sobregiro o anticipo), con lo que sus pagos serán siempre oportunos aunque un determinado momento no tenga con que cubrirlos.
- Acceso a descuentos adicionales otorgados por la CPM Plaza Valle de México que se adhieren al sistema y para las que recibir un solo pago de decenas de clientes les genera una gran cantidad de ahorros.
- El asociado libera tiempo que puede invertir en su familia, sus estudios o en su trabajo. No tiene que andar haciendo pagos por toda la ciudad.
- Tiene un administrador de sus fondos, quien además le lleva la contabilidad y le organiza la información para el pago de los impuestos.

Ventajas para las empresas adheridas al sistema.

- Concentran el envío de los recibos en un solo domicilio y pueden hacerlo por fuentes electrónica o magnéticas, y no impresas.
- Reciben en una sola transacción una determinada cantidad de pagos.
- Los dineros ingresan directamente en sus cuentas corrientes sin necesidad de manejar efectivo.
- Pueden ser objeto de operación de crédito por parte de la misma la CPM Plaza Valle de México con base en el flujo de ingresos.
- Pueden recibir el pago de clientes que de otra forma no les habrían pagado, ya que la CPM Plaza Valle de México estaría en capacidad de manejar un cierto descubierto por asociado.

Productos y servicios derivados.

- La CPM Plaza Valle de México puede otorgar un seguro de vida en función del flujo de ingresos del asociado.
- Recibiendo la nómina puede pagar los gastos fijos de los asociados con compañías nacionales (luz, teléfono, cable y otros).
- Puede pagar los cargos fijos de los asociados con compañías locales, dándole beneficios al asociado y a la compañía local (escuelas y colegios, empresas de seguridad, restaurantes, gasolineras y otros similares).
- Puede avalar operaciones financieras de sus asociados con otras compañías.
- Puede otorgar un seguro de accidentes domésticos con un pequeño cargo que aliviaría la vida de los asociados y generaría ingresos para las partes.
- Desarrollar productos de ahorro programado con los asociados a partir de sus flujos de ingresos.

Instrumentos financieros para su ejecución.

Para que una iniciativa de éstas tenga éxito la CPM Plaza Valle de México debe contar con una plataforma informática adecuada, donde estén presentes algunos de los siguientes elementos:

- Tarjeta débito. Los asociados deben contar con una tarjeta débito con la cual realizar los pagos en los diversos comercios, reduciendo la necesidad de cargar efectivo y de visitar la cooperativa en horas de oficina.
- Banco por Internet. Esto le permite al asociado acceder sus saldos, ver las transacciones realizadas e incluso colocar una suspensión de pago de determinado servicio.
- Casillero electrónico. Cada asociado debe contar con un casillero electrónico donde se le acumulen las transacciones, para no tener que enviarle recibos y comprobantes de las operaciones. Si el asociado lo requiere lo puede imprimir directamente.
- Transferencia electrónica de fondos. La CPM Plaza Valle de México debe estar conectada a las redes de transferencia electrónica de fondos para recibir de manera expedita los fondos de los asociados, a la vez que por esta vía envíe el pago de las facturas de los asociados a la más amplia red de empresas y organizaciones posibles.
- Puntos de servicio. La CPM Plaza Valle de México debe contar con una amplia red de puntos de servicio al asociado, tanto remoto como personal que le permita acceso permanente, oportuno y eficiente cuando el asociado lo requiera. En estos puntos de servicio el asociado debe estar en capacidad de acceder a los servicios virtuales (porque no todos los asociados cuentan con ese recurso en su casa o su trabajo).

Etapa 5 Transformación

Si se aplica el proyecto de Reingeniería presentado se darán las siguientes transformaciones:

- a) En el proceso de inscripción de socios el tiempo actual de 2 horas es reducido a 15 minutos.
- b) En el proceso de solicitud de crédito el tiempo actual de 2 horas es reducido a 20 minutos.
- c) En el proceso de análisis y aprobación del crédito el tiempo actual de 15 días en proceso burocrático es reducido a 48 horas.
- d) En el proceso de la calidad en el servicio se pasa de un trato rutinario e impersonal a saber escuchar y atender las necesidades de los socios y ayudar a resolver sus problemas.
- e) El cumplimiento de metas se incrementa de un 25% a un 100%.
- f) Se le da mayor poder de decisión al empleado y se hace responsable de todo el proceso global y no sólo de su tarea.
- g) Se eliminan retrabajos y pérdidas de tiempo al elaborar reportes, al contar con la tecnología adecuada.
- h) Se crea un departamento de mercadotecnia y otro especializado en cobranza, haciendo más eficientes estas actividades.
- i) El personal está continuamente capacitado y es multifuncional, y el gerente se transforma de supervisor a asesor.
- j) Cada departamento analiza la información que producen y actúan en consecuencia.

k) Y la transformación más importante es que ahora el socio se encuentra plenamente satisfecho con la variedad de productos y servicios, la calidad del servicio, la ampliación de los puntos de servicio al socio tanto remoto como personal y lograr que se sientan orgullosos de formar parte de la Caja, de mantener su ahorro y de realizar todas sus operaciones de crédito con La Caja Popular Mexicana Plaza Valle de México.

CONCLUSIONES

Si se aplica la propuesta a la Caja Popular Mexicana Plaza Valle de México cambiará de forma radical y espectacular la eficiencia de los procesos administrativos, satisfaciendo las principales demandas de los socios y sentando las bases para comenzar a expandirse en el área metropolitana.

Con la Reingeniería propuesta la atención al socio sería con rapidez y eficiencia, además de poner a su servicio la tecnología para lograr la satisfacción total de los socios y con esto su lealtad hacia la institución.

Las cajas populares son de gran beneficio porque hasta ahora no se ha logrado romper la brecha entre ricos y pobres y el cooperativismo ha demostrado ser una herramienta importante en la lucha contra la pobreza, porque genera oportunidades de desarrollo para las clases más necesitadas y es eficaz en la creación de nuevos empleos.

Con la entrada en vigor de la nueva Ley de Ahorro y Crédito Popular, a partir del 2006, se espera recuperar la confianza en las cajas populares y de ésta forma contribuir al desarrollo de los socios, de sus comunidades y del país en general.

Recordemos que en México la participación de las Cajas Populares en el sistema financiero es únicamente del 1%, por lo cual el mercado se encuentra plenamente en desarrollo, si consideramos que en los países desarrollados este tipo de Entidades Financieras tiene cubierto el 50% de las Finanzas Nacionales de sus respectivos países, por ejemplo Canadá, España y Alemania.

GLOSARIO

Ahorro.- Es la cantidad monetaria excedente de las personas e instituciones sobre sus gastos.

Banco Comercial.- Se denomina así a las instituciones de crédito autorizadas por el Gobierno Federal para captar recursos financieros del público y otorgar a su vez créditos, destinados a mantener en operación las actividades económicas.

Captación.- Proceso mediante el cual el sistema financiero recoge recursos del público ahorrador y los utiliza como fuente del mercado financiero.

Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV).- Es la responsable de supervisar y regular a las entidades financieras y de las personas físicas, y demás personas morales cuando realicen actividades previstas en las leyes relativas al sistema financiero, cuyo fin es proteger los intereses del público.

CPM.- Caja Popular Mexicana.

EACPs.- Entidades de Ahorro y Crédito Populares.

Institución Financiera.- Entidad que interviene en los mercados financieros y cuyo objeto consiste en captar o intermediar fondos del público e invertirlos en activos como títulos, valores, etc.

Marco jurídico.- Conjunto de disposiciones, leyes, reglamentos y acuerdos a los que debe apegarse una dependencia o entidad en el ejercicio de las funciones que tienen encomendadas.

Remesa.- Remisión que se hace de dinero o documentos de una parte a otra.

Unidades de inversión (UDI).- Unidades de cuenta utilizadas para neutralizar el impacto de la inflación en operaciones financieras y comerciales. Su valor es constante y su precio se ajusta diariamente de conformidad al Índice Nacional de Precios al Consumidor.

Valor agregado.- Diferencia entre el valor de la producción de la empresa y el costo de los semi productos intermedios utilizados en dicha producción.

BIBLIOGRAFÍA

1. Eguía Villaseñor, Florencio. *ABC de la cooperación*. Editorial Grupo Parlamentario LV Legislatura. México 1994.
2. Imperial Zúñiga, Ramón y Ramírez Guerra, Fidel. *Banca social. Historia, Actualidad y Retos*. Editorial Confederación Mexicana de Cajas Populares. México 2001.
3. Eguía Villaseñor, Florencio. *Los Principios del Cooperativismo De Rochdale a nuestros días*. Editorial Confederación Mexicana de Cajas Populares. México 1991.
4. Manganelli, Raymond L. & Klein, Mark M. *Como hacer Reingeniería*. Editorial Norma. México 1995.
5. Fernández de Velasco, José Antonio. *Gestión por procesos: Reingeniería y mejora de los procesos de empresas: como mejorar simultáneamente resultados y satisfacción del cliente*. Editorial ESIC. Madrid 1996.
6. Hammer, Michael & James, Champy. *Reingeniería. Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa ¡Casi todo está errado!*. Editorial Norma. México 2000.
7. McHugh, Patrick. Merli, Giorgio. Wheeler III, William A. *Mas allá de la Reingeniería empresarial*. Editorial Díaz de Santos. Madrid 1998.

8. Lowenthal, Jeffrey N. *Reingeniería de la organización: enfoque sistemático para la revitalización corporativa*. Editorial Panorama. México 1995.
9. Parro, Nereo Roberto. *Reingeniería: empezar de nuevo*. Editorial Macchi. Buenos Aires 1996.
10. Warren, Bennis. *La organización del siglo XXI*. Editorial Panorama. México 1998.
11. Andersen, Arthur. *El management en el siglo XXI*. Editorial Granica. Buenos Aires 1999.
12. Mercado H., Salvador. *Administración aplicada. Teoría y práctica*. Editorial Limusa. México 2001.
13. Página Web del Consejo Mexicano del Ahorro y Crédito Popular A.C. www.comacrep.org.mx.
14. Página Web de la Comisión Nacional Bancaria y de valores. www.cnbv.gob.mx
15. Página Web de la Caja Popular Mexicana. www.cpm.org.mx
16. Página Web de la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros. www.condusef.gob.mx