



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS

**Modelo para la implementación de un Sistema de Gestión
de Calidad para la promoción y venta de productos
financieros en Nacional Financiera**

TRABAJO PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

ACTUARIA

P R E S E N T A:

LORENA MÁRQUEZ GARCÍA



DIRECTOR DE TESIS:

M. EN I. FERNANDO ELEAZAR VANEGAS CHÁVEZ

2014



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Datos del jurado

1. Datos del alumno
Márquez
García
Lorena
56 77 51 65
Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Ciencias
Actuaría
09433727-9
2. Datos del tutor
M. en I.
Fernando Eleazar
Vanegas
Chávez
3. Datos del sinodal 1
M. en C.
Raúl
Álvarez del Castillo
Penna
4. Datos del sinodal 2
M. en F.
Fernando
Pérez
Márquez
5. Datos del sinodal 3
Act.
José Angel
Cruz
Muñoz
6. Datos del sinodal 4
Act.
María Eugenia
Palomera
Mancilla
7. Datos del trabajo escrito
Modelo para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad para la promoción y
venta de productos financieros en Nacional Financiera
121 p
2014

“Modelo para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad para la promoción y venta de productos financieros en Nacional Financiera”

Índice

Epígrafe	5
Introducción	6
Objetivo del trabajo	9
Planteamiento de la hipótesis.....	10
Problemáticas de la implementación de los sistemas de gestión de la calidad	10
Justificación e importancia del tema	11
Capítulo 1. Marco teórico.....	13
1.1 Teoría de la calidad	13
1.2 International Organization for Standardization ISO.....	19
Capítulo 2. Conocimiento de la Organización, su entorno y su importancia en la sociedad	23
2.1 Banca de desarrollo.....	24
2.2 Nacional Financiera, S.N.C., I.B.D.	27
2.3 Área de Promoción de Nacional Financiera	29
2.4 Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas FODA.....	37
Capítulo 3. Análisis de información externa para la planeación estratégica	38
3.1 Plan Nacional de Desarrollo	39
3.2 Identificación de sectores estratégicos según el INEGI.....	40
3.3 Sectores Estratégicos del Instituto Nacional del Emprendedor.....	49
3.4 Unificación INADEM-INEGI.....	54
3.5 Planes Estatales de Desarrollo	57
3.6 Otras consideraciones	57
Capítulo 4. Construcción del Sistema de Gestión de Calidad.....	59
4.1 Alineación de prioridades y mercado objetivo	59
4.2 Kit de Producto.....	60
4.3 Catálogo de Productos	63
4.4 Clientes y Proveedores del Proceso	63
4.5 Etapas durante la venta	65
Capítulo 5. Modelo analítico que soporta la implementación del Sistema de Gestión de Calidad para el proceso de promoción y venta de productos financieros e indicadores de gestión.....	70
5.1 Generación de información.....	70

5.2	Indicadores de gestión	72
5.3	Estimación de la programación anual de la operación e indicador de gestión para medir de manera periódica el avance y los desfases del programa	73
5.4	Estimación de plazos destinados al proceso y niveles de servicio	76
5.5	Priorización de productos y eficiencia de la promoción.	86
5.6	Análisis de Productos no conformes	92
5.7	Metodología para revisar la eficiencia de la promoción respecto a la política de promoción establecida orientada al desarrollo regional	98
5.7.1	Análisis e indicadores de gestión de acuerdo a la estructura de los plazos de colocación.....	100
5.7.2	Análisis e indicadores de gestión de acuerdo a la estructura de los productos colocados y concentración de la operación en las entidades federativas	106
5.7.3	Análisis e indicadores de gestión referentes a la participación de los intermediarios financieros en la colocación de productos financieros	113
	Conclusiones y recomendaciones	115
	Bibliografía	118
	Tabla de ilustraciones.....	119

Epígrafe

¡Benditos sean los instantes, y los milímetros, y las sombras de las pequeñas cosas todavía más humildes que ellas!, Los instantes. Los milímetros – qué impresión de asombro y de osadía me causa su existencia muy próximos entre sí de lado a lado, de una cinta métrica. A veces sufro y gozo con estas cosas.

Fernando Pessoa. Libro del Desasosiego.

Introducción

Los Sistemas de gestión de calidad están tomando relevancia entre las organizaciones, en virtud de los enormes beneficios que involucran. Las visiones sobre la forma de gestionar, cambian continuamente, y cumplir las expectativas que tienen o tendrán los clientes es una prioridad que en la competencia con otros jugadores hace la diferencia.

Desarrollar las estrategias adecuadas, los canales de comunicación, los procesos y la interrelación con otros procesos, requiere un análisis fino. A medida en que avance en este análisis, que debe incluir un diagnóstico, mostraré las variables que se relacionan con el cambio; que al implementarlas con herramientas numéricas adecuadas, podré ofrecer testimonio de la evolución del sistema de gestión que planteo, información de tendencias, evaluación de las actividades, descripción de comportamientos, que serán los principales fundamentos para la toma de decisiones.

Un punto importante en este proyecto es como a partir de cero diseñé los modelos para obtener la información, posteriormente como construí las bases de datos que fueron parte fundamental en la generación de resultados y en la edificación del Sistema de Gestión de Calidad.

Este trabajo que desarrollé bajo el modelo *Balanced ScoreCard (BSC)*, también conocido como *Cuadro de mando integral*, incorpora los aspectos de planeación estratégica y la evaluación de desempeño. Asimismo, considera la evolución de un Sistema de Gestión de Calidad para implementar un plan estratégico y alinear un proceso de promoción y venta de productos financieros; dicha alineación está fundamentada en la visión y estrategias del área departamental a la que pertenezco y en la definición de objetivos financieros que conducen a dicha visión. (Münch, 2005).

A partir del análisis de resultados que identifiqué en vertientes interrelacionadas y a la aplicación de indicadores, mostraré cómo es posible hacer mejoras y asegurar el cumplimiento de los objetivos a todos los niveles.

Ilustración 0—1 Perspectivas del Balanced Scorecard

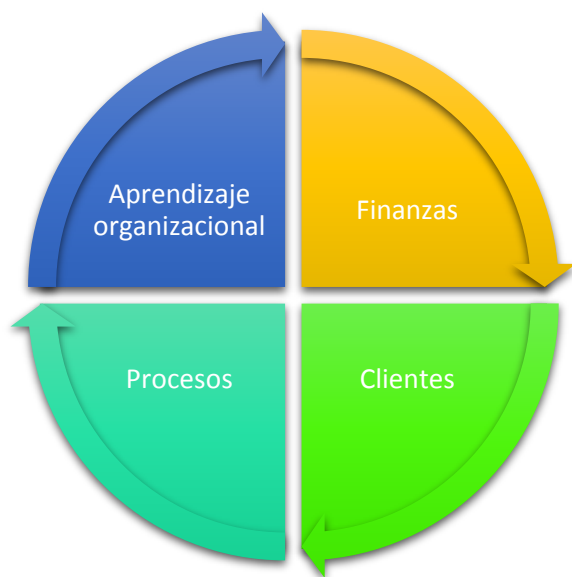
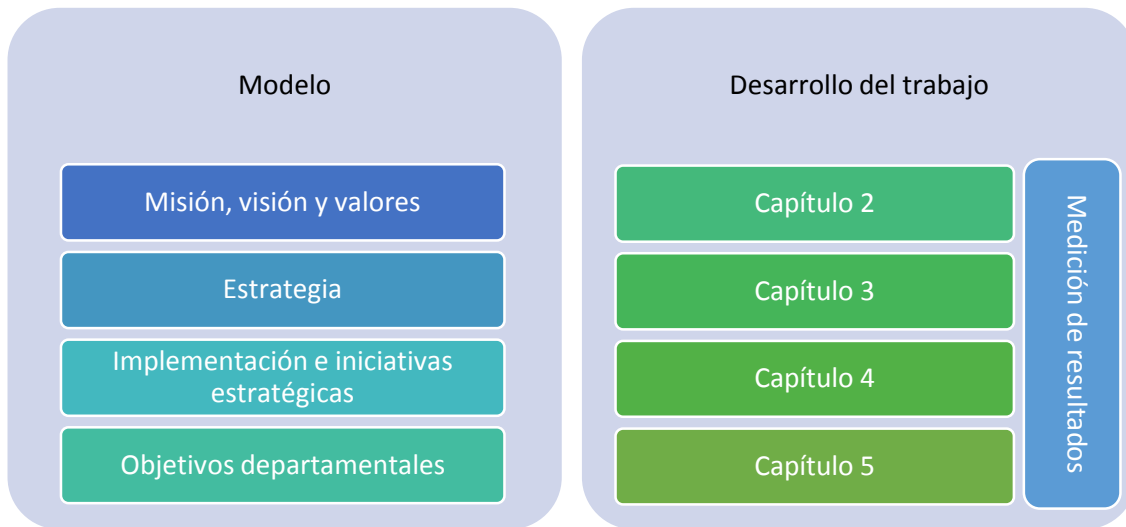


Ilustración 0—2 *Balanced Scorecard*

Es común encontrar amplia bibliografía sobre temas de calidad y cómo cumplir las normas que requiere la certificación ISO, pero muy escasa la que proporciona un ejemplo práctico que abarque toda la consolidación del Sistema. Este trabajo, es un ejemplo de cómo instrumentar un proceso de promoción y ventas desde la perspectiva del *Balanced ScoreCard*, combinado con conocimientos y herramientas que los actuarios adquieren en su preparación de análisis y fundamentos estadísticos descriptivos.

A continuación detallo una tabla de equivalencias de cómo se fusiona este trabajo en función al modelo mencionado:



Objetivo del trabajo

Como actuario la capacidad de análisis que se adquiere, por ejemplo al desarrollar una demostración matemática, es útil para aplicarse en cualquier situación cotidiana. Por muy sencillo que sea un análisis, la preparación que adquirimos nos permite ordenar los argumentos, desarrollar una secuencia lógica y enfocarnos en un resultado conocido o probable. Los procesos, son secuencias de caminos lógicos y optimizados que brindan el mejor resultado supeditado a restricciones y que dichas secuencias que elijamos tienen un resultado que debemos esperar con base en nuestros fundamentos.

Con base en mi experiencia y el conocimiento que he adquirido al administrar sistemas de gestión de calidad en áreas técnicas y de negocio, así como también al participar en la planeación estratégica en el ámbito de la promoción, el objetivo que planteo en este trabajo es: diseñar una estrategia para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad para un proceso de promoción y venta de productos financieros en Nacional Financiera (Nafin)¹ utilizando las habilidades de análisis y preparación que me dio la licenciatura.

Este Sistema de Gestión de Calidad que he diseñado tiene como resultados:

- 1) Un modelo de implementación que inicia con un análisis de la organización desde una óptica de promoción.
- 2) Un análisis de distintas fuentes que se complementan para realizar la planeación estratégica departamental.
- 3) La construcción de los elementos de un Sistema de Gestión de Calidad para la promoción y venta de productos financieros.

¹ Nacional Financiera (Nafin), Sociedad Nacional de Crédito (S.N.C.), Institución de Banca de Desarrollo (I.B.D.)

- 4) Un modelo analítico donde descansa el Sistema de Gestión de Calidad que he planteado sustentado en mis habilidades de análisis y comprensión de información interna del proceso y de investigación que he obtenido de fuentes externas, donde mi fin es mostrar el valor que genera la promoción basándome en herramientas estadísticas.

La implementación del modelo de gestión de calidad a través de un modelo analítico, es la parte más importante donde puedo mostrar a los futuros actuarios como pueden ellos utilizar las herramientas que adquieren en su preparación escolar en la licenciatura, al mismo tiempo que contribuye al área laboral a la que pertenezco, al dar fortaleza al proceso de venta para una adecuada toma de decisiones de la alta dirección.

Planteamiento de la hipótesis

Bajo la hipótesis de que un Sistema de Gestión de Calidad es una herramienta metodológica que se puede adaptar a un proceso de promoción y venta, en particular para productos financieros, implementaré una herramienta que coadyuvará y clarificará la planeación estratégica, la implementación, el seguimiento y la mejora continua de dicho proceso, y durante todo el desarrollo transmitiré a los lectores las herramientas que adquirí en mi trayecto en la licenciatura como son el análisis, los procesos lógicos y herramientas numéricas que se conjugarán para diseñar los modelos que presento en este trabajo.

Para abordar este documento propuse atacar los puntos más importantes de un Sistema de Gestión de Calidad dándoles sentido dentro de los procesos: estratégico, de estructuración, de implementación y metodología de cálculo.

Problemáticas de la implementación de los sistemas de gestión de la calidad

Para algunas áreas, el personal responsable de implementar los sistemas de gestión de la calidad, domina sus procesos y tiene un profundo conocimiento de su área, sin embargo, por la misma razón de ser de dicha área, los perfiles tanto del responsable como de los niveles gerenciales involucrados en la implementación, distan del dominio numérico o técnico. Fundamentalmente esta problemática se puede dar en áreas de promoción, áreas enfocadas al desarrollo humano, áreas jurídicas, entre otras. La situación anterior sugiere que para dichos sistemas de gestión de calidad su aplicación y seguimiento no sea el óptimo, pues es fundamental la interpretación de datos, pero más aún, que las metodologías numéricas que se apliquen sean las adecuadas.

He detectado que a pesar de que el área departamental de promoción ha estado certificada en calidad, el sistema no ha agregado el valor que debería al presentar desviaciones constantes en los requisitos publicados, convenidos o necesarios en beneficio del cliente. En el libro *Calidad sin*

Lágrimas, capítulo 1, Philip B. Crosby hace un análisis del perfil de una empresa con problemas en la calidad (Crosby, 2007), considero que la institución en la que laboro presenta situaciones similares a las que señala Crosby.

Justificación e importancia del tema

Derivado de la experiencia que he adquirido en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad durante 2001 a 2006 en el área de Estrategias de Tesorería de Nafin y de 2006 a 2014 en el área de Coordinación de la Red de Promoción Regional en la misma institución, en cuatro ocasiones participé directamente en el rediseño de los procesos operativos de dichas áreas; y con base en mi preparación en la licenciatura, me fue muy sencillo desarrollar habilidades para su implementación y por ende, adquirí experiencia en el manejo y análisis de bases de datos de información institucional (bases de información financiera de tesorería, de proyectos, de colocación de crédito y de garantías) con las cuales he elaborado distintos modelos estadísticos que han permitido medir el desempeño de los procesos y los resultados en distintas etapas de la evolución de dichos procesos en las áreas mencionadas. La importancia de este trabajo que he desarrollado con habilidades numéricas y de análisis, permitió establecer la estrategia para la implementación del nuevo Sistema de Gestión de Calidad alineado a los nuevos requerimientos que ha dictado la actual administración, con la propuesta de un modelo que se describe conforme a lo siguiente:

En el capítulo 1 presento un marco teórico que conforma la cimentación a partir de la cual construí el Sistema de Gestión de Calidad, que podríamos llamar “axiomas”, en él doy a conocer brevemente las personalidades que han hecho aportaciones trascendentes en la historia de la calidad, y que son fundamentos para la motivación de la elaboración de mi escrito; cito sus principios, modelos y propuestas. En el mismo capítulo, doy una semblanza de lo que en la actualidad es la Organización Internacional para la Estandarización conocida por sus siglas en inglés como ISO, destaco sus objetivos y la utilidad que tiene ISO como organización que dicta normas que consideré para el desarrollo del presente trabajo.

En el capítulo 2 presento la estrategia vinculada con la misión y razón de ser de Nafin como parte del Sistema Financiero Mexicano. En mi planteamiento, tomaré las variables que den cuerpo a mi análisis como un proceso deductivo. En dicho capítulo incorporé una sección donde incluí un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) que de manera precisa me proporcionó los elementos necesarios para conocer de dónde partía y con qué contaba para visualizar el rumbo a donde quería llegar. A los futuros actuarios recomiendo realizar siempre dicho FODA pues da claridad de todos los pros y contras del problema y ayuda a concebir un ordenamiento lógico de las ideas para plantear una propuesta de solución.

En el capítulo 3 presento un modelo sustentado en información de varias fuentes que dan claridad al rumbo que debe tomar la promoción dentro de la institución. Dicho modelo proporcionó los parámetros iniciales de información para posteriormente medir el desempeño y eficiencia de dicho proceso de promoción.

En el capítulo 4 muestro la construcción del Sistema de Gestión de Calidad, mediante el desarrollo lógico del proceso que desarrollé y que previo a su establecimiento acompañé del análisis de requerimientos mínimos para poder funcionar y que promueve el ordenamiento y homologación de la información para su correcto seguimiento y aplicación, sin dicha información, el promotor carece de los elementos mínimos para poder desarrollar sus objetivos de negocio.

En el capítulo 5 presento el modelo analítico en diferentes etapas del proceso de promoción y venta para dar seguimiento al Sistema de Gestión de Calidad; proporciono información de cómo diseñé los indicadores de gestión acordes a las necesidades del proceso con el objetivo de identificar áreas de mejora; muestro cómo establecí los mecanismos de inspección periódicos y el análisis de información mediante el cual se identifican a tiempo desviaciones; propongo la manera de optimizar los recursos dirigidos a la eficiencia de la promoción, y por último, presento una metodología de alineación al mandato institucional. Todo lo anterior con herramientas de estadística descriptiva y con procesos deductivos que obtuve al familiarizarme con la explotación y manipulación de la información.

En las conclusiones y recomendaciones presento los resultados basados en la experiencia que adquirí al implementar el modelo de gestión de calidad propuesto en Nafin.

Capítulo 1. Marco teórico

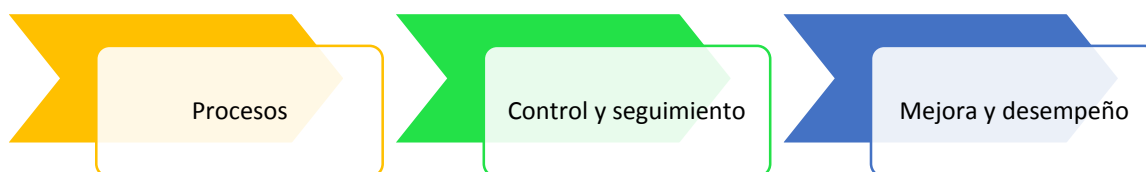
1.1 Teoría de la calidad

En el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española se define *calidad* como “Propiedades o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor; carácter, genio e índole”. La Sociedad Americana para el Control de Calidad (A.S.Q.C.) define la calidad como: “Conjunto de características de un producto, servicio o proceso que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades del usuario o cliente”. También se pueden encontrar definiciones más detalladas de acuerdo al ámbito de trabajo, por ejemplo, calidad de vida, calidad de servicios médicos, calidad en un producto. La definición, en general se basa en un conjunto de condiciones que contribuyen a que un producto o servicio sea adecuado para su uso o aplicación, y la nula aparición de deficiencias del producto o servicio, desde su generación hasta su disfrute.

En el libro *Juran y el liderazgo para la calidad* (Juran, 1990) se establece que el concepto de calidad es dual, por un lado respecto a las características del producto que satisfacen las necesidades del cliente, y por otro, lo referente a la ausencia de deficiencias. Para abarcar dicho concepto de calidad, debemos definir palabras clave como son: producto, cliente, deficiencias, satisfacción con el producto y satisfacción del cliente.

Los tres elementos de la calidad obedecen a: establecer procesos, que dichos procesos sean medibles y que los procesos evolucionen de acuerdo a las necesidades; para poder ser medibles se requiere de revisión, control y seguimiento, a fin de instrumentar cambios en el sistema que proporcionen nuevos niveles de desempeño.

Ilustración 1—1 Tres elementos de la calidad



Durante la evolución del concepto de calidad han existido especialistas con aportaciones relevantes que han sido precedente para nuevos enfoques y desarrollos en gestión de calidad, asimismo han cambiado la forma de concebir al cliente. A continuación presento tablas descriptivas de logros y aportaciones de los que son, a mi parecer, los exponentes más importantes en temas de calidad, dichos personajes fueron mi motivación y guía para elaborar esta propuesta.

Muchas de las contribuciones de estos personajes surgieron de su labor en corporativos como miembros o asesores, y dichas contribuciones han sido aplicadas y probadas en diferentes ámbitos. Todos coinciden integralmente en los beneficios.

Los principios que serán mencionados pueden ser considerados por cualquier persona en general y en cualquier ámbito personal o laboral, si llegamos a entender dichos conceptos y aplicarlos como un estilo de vida, podemos sobrepasar nuestras propias expectativas y destacar por nuestros hábitos y generación de valor en la empresa.

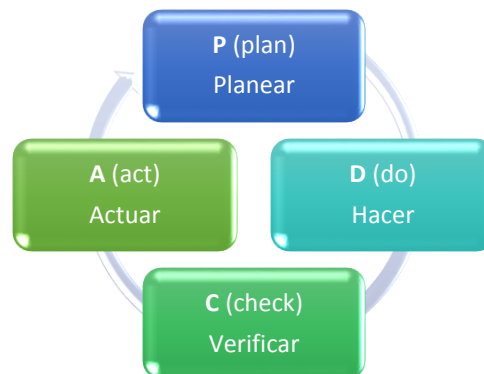
Ilustración 1—2 Edward Deming



Edward Deming (1900-1993)

- Aplicación de la estadística para el control de la calidad.
- Por su aportación de la estadística y control de calidad, Japón instauró el “Premio a la calidad Deming”
- Japón tomó como doctrina las enseñanzas de Deming y lograron cambios radicales en la calidad de sus productos.
- Su aportación fue precedente para el desarrollo sobre la teoría de la gestión en las organizaciones
- Creador de los 14 principios de Deming para transformar las organizaciones y ciclo PDCA (*plan, do, check and act*).

Ilustración 1—3 PDCA

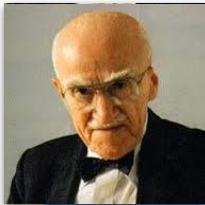


14 puntos de Deming

1. Crear constancia de mejorar el producto y el servicio.
2. Adoptar una nueva filosofía.
3. Dejar de depender de la inspección para conseguir la calidad.
4. Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base única del precio. En vez de ello, minimizar el costo total trabajando con un solo proveedor.
5. Mejorar constante y continuamente todos los procesos de planificación, producción y servicio.
6. Implantar la formación en el trabajo.

7. Adoptar e implantar el liderazgo.
8. Desechar el miedo en la organización.
9. Derribar barreras entre las diversas áreas departamentales.
10. Eliminar los eslóganes, exhortaciones y metas para la mano de obra.
11. Eliminar los cupos numéricos para la mano de obra y los objetivos numéricos para la dirección.
12. Eliminar las barreras que privan a las personas de sentirse orgullosas por su trabajo.
13. Implantar un programa vigoroso de educación y automejora para todo el mundo.
14. Poner a trabajar a todas las personas de la organización para conseguir la transformación.

Ilustración 1—4 Joseph M. Juran



Joseph M. Juran (1904-2008)

- Una visión importante respecto a la responsabilidad de las administraciones para implementar la calidad.
- Trilogía de la calidad (Planear, controlar y mejorar). Desarrolló cada punto de manera importante.
- 80% de un problema es causado por el 20% de las causas.
- Gestión de la calidad ampliada, por ejemplo a servicios y no solo fabricación.
- Propuesta de 10 medidas para mejorar la calidad.

Trilogía de Juran (Juran, 1990)

Joseph M. Juran, fue un ingeniero enfocado a la estadística, experto en desarrollar temas de gestión de la calidad².

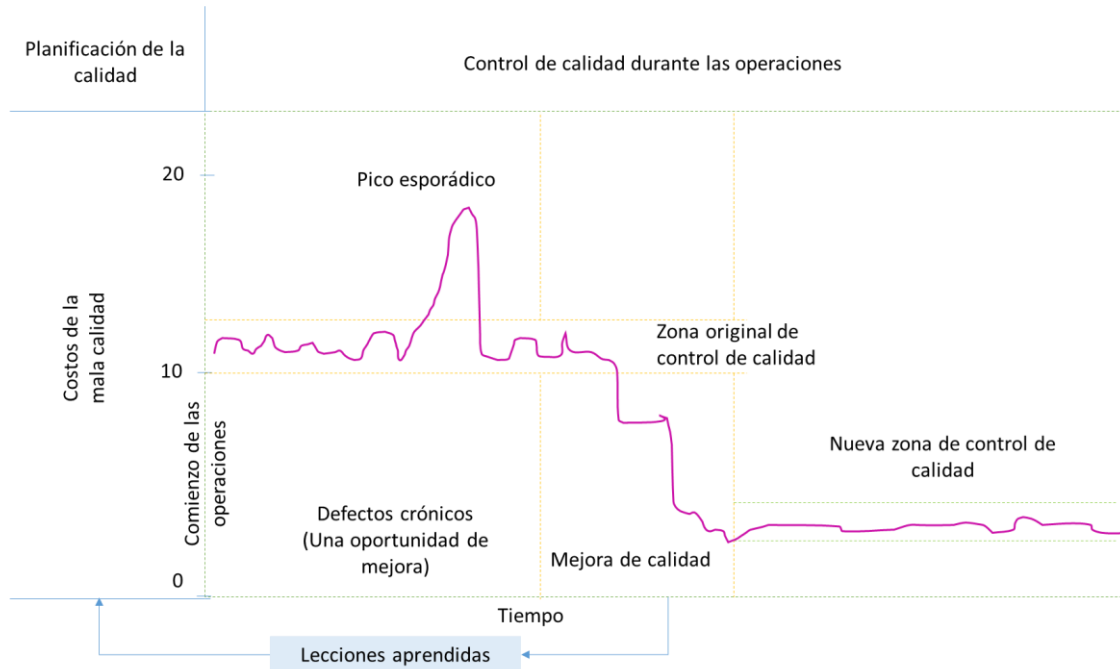
Se expone a continuación gráficamente un esquema que ilustra la trilogía de Juran, (Pulido, 2010) la cual establece tres procesos administrativos: Planificación de la calidad, Control de la calidad y Mejora de la calidad. Los tres procesos están interrelacionados.

- La *Planificación de la calidad*, requiere determinar quiénes son los clientes, sus necesidades, desarrollar las características del producto acordes a las necesidades de los clientes, desarrollar los procesos capaces de producir características del producto y transferir los planes a las fuerzas operativas.

² http://es.wikipedia.org/wiki/Joseph_Juran

- El *Control de la calidad*, tiene la motivación de evaluar el comportamiento real del producto, comparar el comportamiento real con los objetivos del producto y actuar sobre la diferencia.
- La *Mejora de la calidad*, desea establecer la infraestructura, identificar los proyectos de mejora, establecer equipos para los proyectos, proporcionar recursos a los equipos en formación y motivación.

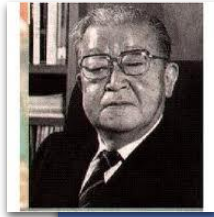
Ilustración 1—5 Trilogía de Juran



Adicionalmente aportó 10 medidas para mejorar la calidad.

1. Crear conciencia de la necesidad y oportunidad de mejorar.
2. Establecer metas para la mejora.
3. Crear planes para alcanzar los objetivos.
4. Proporcionar capacitación.
5. Llevar a cabo proyectos para resolver problemas.
6. Informe sobre el progreso.
7. Dar un reconocimiento para el éxito.
8. Comunicar los resultados.
9. Llevar la cuenta.
10. Mantener el impulso.

Ilustración 1—6 Ishikawa



Kaoru Ishikawa (1915-1989)

- Ideas innovadoras sobre la calidad. El control total de calidad debe permear a toda la institución en especial a las gerencias, y se debe traducir en resultados, así mismo, plantea la importancia de la capacitación a todos los miembros de la organización.
- Las 7 herramientas básicas para la administración de la calidad.
- Principios de calidad Ishikawa.
- Propuesta de grupos de una misma área de trabajo encargados de generar mejoras y resolver problemas.

Herramientas básicas para la administración de la calidad

1. Hojas de control.
2. Histogramas.
3. Análisis Pareto (clasificación de problemas, identificación y resolución).
4. Análisis de causa y efecto o Diagrama de Ishikawa (busca el factor principal de los problemas a analizar).
5. Diagramas de dispersión.
6. Gráficas de control (medición y control de la variación).
7. Análisis de Estratificación.

Principios de Ishikawa

1. La calidad empieza con la educación y termina con la educación.
2. El primer paso en la calidad es conocer lo que el cliente requiere.
3. El estado ideal del control de calidad ocurre cuando ya no es necesaria la inspección.
4. Eliminar la causa raíz y no los síntomas.
5. El control de calidad es responsabilidad de todos los trabajadores y en todas las áreas.
6. No confundir los medios con los objetivos.
7. Poner la calidad en primer término y poner las ganancias a largo plazo.
8. El comercio es la entrada y salida de la calidad.
9. La gerencia superior no debe mostrar enfado cuando sus subordinados les presenten hechos.
10. 95% de los problemas de una empresa se pueden resolver con simples herramientas de análisis y de solución de problemas.
11. Aquellos datos que no tengan información dispersa (es decir, variabilidad) son falsos acontecimientos.

Ilustración 1—7 Phil B. Crosby



Phil B. Crosby
(1926- 2001)

- Incluye el enfoque de la motivación y las expectativas.
- Sus libros fueron clave para divulgar la importancia de la calidad.
- 14 pasos para iniciar y continuar con la calidad.
- La importancia de hacer bien los productos a la primera y, cero defectos.

Los 14 pasos que propone Crosby son:

1. Compromiso de la dirección, la cual tiene que definir y comprometerse con una política de mejora de calidad.
2. Equipos de mejora de calidad. Representantes de cada departamento encargados de cada equipo.
3. Medidas de calidad, reunir datos y estadísticas para analizar tendencias y problemas de la organización.
4. El costo de calidad, es el costo de hacer las cosas mal y de no hacerlo bien a la primera.
5. Tener conciencia de la calidad, enseñar a la organización el costo de la no calidad para de esta manera evitarlo.
6. Acción correctiva, se emprenderán acciones correctivas sobre posibles desviaciones.
7. El estándar de la realización es cero defectos.
8. Educación. Capacitación a ejecutivos, gerentes y al personal. La dirección recibirá la preparación sobre cómo elaborar y llevar a cabo el programa de mejora.
9. Día de cero defectos, se considera una fecha para llevar a cabo el cambio de la organización.
10. Establecer las metas, fijar objetivos para reducir los errores.
11. Eliminación de las causas de los errores, eliminar barreras que impidan el cumplimiento óptimo del programa de cero defectos.
12. Reconocimiento, se ofrecen recompensas para aquellos que ayuden a cumplir las metas.
13. Consejos de calidad, se pretende unir a todos los trabajadores con comunicación.
14. Empezar de nuevo, la mejora de calidad es un ciclo por lo que nunca se deja de tener un cambio continuo.

Crosby, realiza un análisis del perfil de las organizaciones que tienen problemas con el control de la calidad y revela un enfoque práctico de administración. Adicionalmente propuso 4 elementos de la administración de la calidad y se ha desempeñado como guía de grandes organizaciones que han obtenido mediante esta filosofía una mejora en la calidad de sus productos (Crosby, 2007).

Los 4 elementos de la administración de acuerdo a Crosby son:

1. La definición de Calidad debe ser conforme a los requerimientos y no aquello que es elegante.
2. El sistema de calidad es prevención y no corrección; hay que hacer las cosas bien a la primera y siempre.
3. La ejecución estándar es cero defectos y no “estuvimos cerca”
4. La medida de la calidad está en los costos que tiene.

Ilustración 1—8 Armand V. Feigenbaum



Armand V. Feigenbaum (1922-)

- La calidad es un *modus vivendi*, el control de la *calidad total* es un sistema efectivo que permea en toda la organización, donde todas las personas dentro de la misma, trabajan en la misma dirección: calidad.
- Introdujo la idea de costo de calidad, adicionalmente los agrupó en costos de prevención, evaluación, fallas internas y externas.
- Idea de *Planta Oculta*: por el retrabajo que causan los errores y defectos.
- Control total de la calidad bajo un enfoque sistémico (las partes y sus interrelaciones)

1.2 International Organization for Standardization ISO

En la actualidad para poder establecer los parámetros de calidad en el ámbito internacional existe ISO³, por sus siglas en inglés: *International Organization for Standardization*, es una organización fundada en 1947, que se encarga de desarrollar estándares internacionales sobre los procesos.

A la fecha de este documento, ISO ha publicado más de 19,500 normas en diferentes aspectos que van desde tecnologías hasta negocios, algunos ejemplos de la infinidad de procesos y productos que abarcan son: salud, tecnología en alimentos, desarrollo sustentable, eficiencias energéticas y servicios.

³ <http://www.iso.org/iso/home/about.htm>

Los estándares están desarrollados bajo una visión global y con grupos de expertos en la materia y pueden ser tan técnicos como lo requiera el mercado, un ejemplo es la industria farmacéutica.

Cuando una organización se requiere certificar bajo la norma ISO, debe cumplir al pie de la letra con dicha norma, y esto lo hace a través de un Sistema de Gestión de Calidad el cual es el encargado de describir, gestionar y medir la manera en que se apega la organización a los requisitos de la norma.

El Sistema de Gestión de Calidad se concibe bajo un enfoque de procesos y se puede dividir en tres partes:

- a) *Normativa*, estratégicamente se definen las normas y políticas del sistema y todos los lineamientos que de ella se deriven,
- b) *Documental*, que describe los procesos y como operan, y
- c) *Evidencias*, que demuestra el apego de la operación a la parte documental, y en todos los casos bajo el esquema de mejora continua.

La norma ISO 9001-2008, en su cuarta edición, en la que me basé para fines de éste trabajo, es una norma general y aplicable a todas las organizaciones sin importar sus cualidades de forma, así como, de productos y servicios que ofrecen. Su objetivo, es demostrar la capacidad que tiene una organización para proporcionar sus productos y servicios de manera que el cliente que los recibe esté satisfecho. Aspira a incrementar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, la mejora continua del mismo y la conformidad en todas sus partes.

Los principios de gestión de la calidad, reglas fundamentales para la dirección y operación de una organización, son:

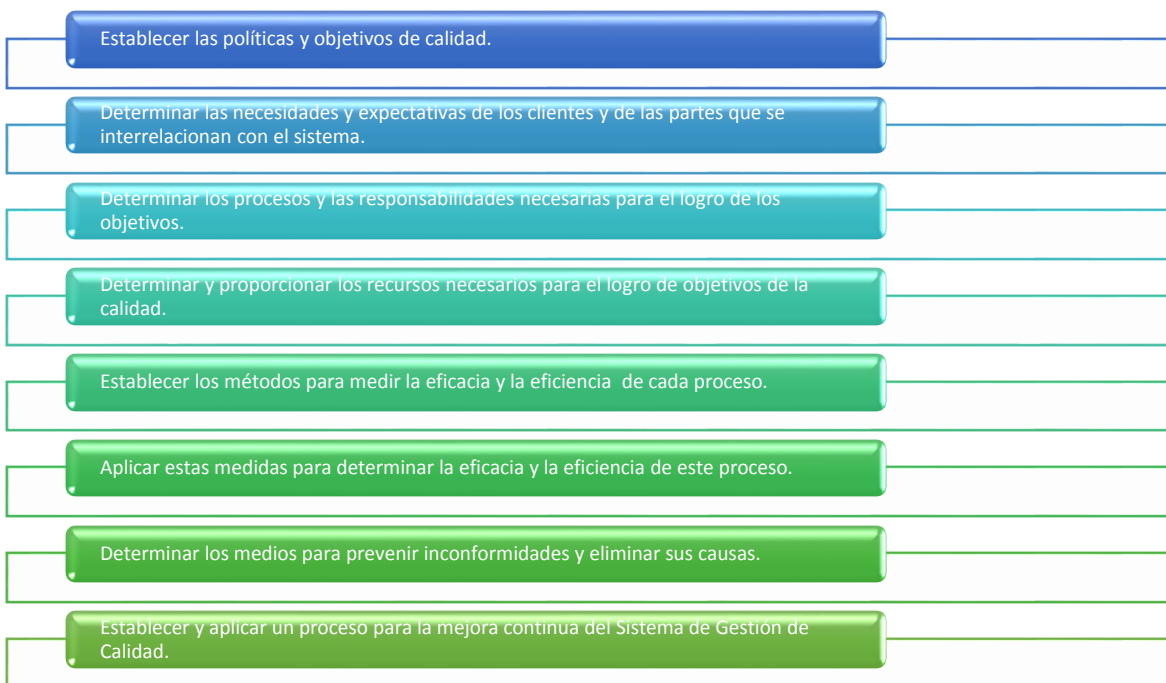
Tabla 1-1 Principios del Sistema de Gestión de Calidad

Principio	Con base en la norma se determina para cada principio que:	Reflexiones que propongo
Organización enfocada al cliente.	Las organizaciones dependen de sus clientes por lo que hay que conocer sus necesidades y satisfacerlas, adicionalmente exceder las expectativas.	Si los procesos no están enfocados al cliente, en un ambiente competitivo siempre existirá otra organización que agregue mayor valor, lo que puede augurar la extinción. "Cambiar o extinguirse".
Liderazgo.	Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización, ellos deben propiciar el involucramiento del personal en el logro de objetivos. Adicionalmente, los líderes marcan la estrategia, la misión y la visión así como los objetivos.	De importancia vital, si no están claros los objetivos, la visión y la misión, el personal supondrá algunos de ellos, y trabajará en distintos rumbos, o peor aún, no trabajarán.
Participación del personal.	El personal a todos los niveles es la esencia de la organización, su total compromiso posibilita que sus habilidades se usen para el beneficio de la organización.	Si cada persona dentro de la organización tiene claras sus actividades y su importancia dentro del proceso, no existirán subsidios a otros ni inconformidad, así mismo existirá el menor tiempo de desperdicio, lo que evitará que el personal ocupe dicho tiempo para otras actividades y enfocarse en ser productivos.
Enfoque con base en los procesos.	Un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y recursos se gestionan como un proceso y cada proceso es analizado y entendido. Los procesos deben relacionarse de manera armónica.	La conectividad debe centrarse en la relación constante entre clientes y proveedores, así como en insumos-productos y tiempos establecidos, lo que hará más eficiente el producto final.

Principio	Con base en la norma se determina para cada principio que:	Reflexiones que propongo
Enfoque de sistema para la gestión.	Identificar, entender y gestionar los procesos de forma mutuamente interrelacionada.	No se debe esperar el producto final para revisar si obtuvo la calidad deseada, se deben identificar las desviaciones derivadas del análisis de los procesos en diferentes momentos del mismo.
Mejora continua.	Es el resultado de haber implantado de manera adecuada y ordenada el Sistema de Gestión de Calidad, y va ligada al desempeño de la organización. Es un estado permanente dentro de la organización.	La mejora continua es parte del proceso fundamental del análisis de información y de los procesos, y está relacionado con la evolución del sistema. Un sistema mediocre no contendrá mejora continua y al final habrá perdido la oportunidad de evolucionar con las expectativas del cliente.
Enfoque con base en hechos para la toma de decisión.	Las decisiones se basan en el análisis de información precisa y son objetivas.	Al no tener mediciones, ni información objetiva y clara, será difícil predecir el impacto de las decisiones, y hay una menor probabilidad de que dichas decisiones ataquen el problema, muchas veces empeorando la situación.
Relaciones recíprocas beneficiosas con el proveedor.	Existe una interdependencia entre proveedores y la organización, por lo que una relación mutuamente beneficiosa será una sinergia de creación de valor.	Los proveedores son parte del insumo que debe de cubrir las expectativas de calidad, para proveedores externos, si la organización está certificada y el proveedor no, es importante incluirlo dentro del sistema estableciendo los requerimientos y necesidades de la organización. El proveedor gozará de los mismos beneficios que tiene la organización por implementar la calidad.

Para cumplir con los requisitos que demanda la norma ISO 9001-2008 se debe planear y cimentar el sistema. Para fines de este trabajo consideré los siguientes pasos. No necesariamente se deben atacar en el orden que propongo.

Ilustración 1—9 Pasos para instrumentar un Sistema de Gestión de Calidad.



Capítulo 2. Conocimiento de la Organización, su entorno y su importancia en la sociedad

Como pauta de inicio para construir un Sistema de Gestión de Calidad, mi propuesta es asignar un líder con la responsabilidad de definir e implementar el sistema, adicionalmente, el papel de la alta dirección es primordial ya que las estrategias y el sistema deberán alinearse. Un Sistema que no sea sincrónico entre la alta dirección, los líderes de las áreas y el personal, no rendirá frutos y será una pérdida de recursos. Considero que hay que proveer al sistema un sentido de unificación y de orden, dicho sistema se debe cimentar con bases sólidas iniciando con un adecuado conocimiento de la organización. El líder encargado de implantar el Sistema de Gestión de Calidad, deberá documentarse sobre temas de Calidad, pero más aún, sobre el papel de su organización dentro de la sociedad en estrecha relación con los que definen la estrategia.

En el caso de la venta y promoción de un producto financiero, que puede ser realizada por una diversidad de intermediarios financieros, por citar algunos: Sofoles, Entidades de Fomento, Factorajes, Arrendadoras, Banca de Desarrollo hasta Organismos Multilaterales; considero fundamental realizar previamente un análisis exhaustivo del mercado y de la razón de ser la institución, para que de esta forma se pueda visualizar de manera clara la misión y visión, y por ende los objetivos.

En este trabajo consideré como ejemplo práctico para la construcción del Sistema de Gestión de Calidad, a Nacional Financiera, S.N.C., I.B.D., y mi propuesta se puede replicar o adecuar en cualquier tipo de institución como las citadas anteriormente, tanto pública como privada.

Nacional Financiera, S.N.C., I.B.D. forma parte de la Banca de Desarrollo del País, es importante comprender el impacto que tiene ésta para la economía de México y el bienestar que provoca en las empresas, por ende, en los ciudadanos, es por ello que en el siguiente apartado, incorporé un breve contexto de lo que es la Banca de Desarrollo.

2.1 Banca de desarrollo

En las décadas de los treinta y cuarentas del siglo XX, se crea en México la banca de fomento. Posteriormente, durante la administración de Miguel de la Madrid (1982-1988), se denominó banca de desarrollo. A pesar de que está hecha como un instrumento del estado para el desarrollo económico, ha sufrido varias transformaciones y ha estado presente en las diversas políticas de desarrollo e historias de crisis del país. Desde su creación, ha sucumbido a reestructuras, continuas reformas y modificaciones; por su canalización de recursos, por la forma de apoyar y distribuir recursos, su razón de ser ha fluctuado de ser banca de primer piso a segundo piso y viceversa, lo que significa otorgar recursos directamente al acreditado o a través de un intermediario financiero bancario o no bancario; por su orientación pasó de atender programas de varios sectores específicos teniendo mayor importancia unos que otros; se incorporó y desincorporó la asistencia técnica y la capacitación; se incrementaron o disminuyeron las instituciones que comprendían el grupo de lo que es la banca de desarrollo y se le dio mayor juego al desarrollo de los mercados de capitales (Manrique Campos, 2007), (Ochoa, 2007).

La banca de desarrollo en México, se define como “todos los organismos públicos de crédito especial cuyo propósito básico es apoyar e impulsar los sectores y proyectos económicos que por sus características de riesgo y maduración no las atienden los intermediarios financieros privados por medio del financiamiento y servicios de apoyo y promoción que contribuyen a obtener resultados económicos y sociales que sustentan el desarrollo de un país. (Tavera Cortés & Salinas Callejas, 2011)

Normatividad externa

Al día de hoy, la banca de desarrollo forma parte del sistema financiero mexicano. De acuerdo a la Ley de Instituciones de Crédito, Capítulo II, Art. 30:

Las instituciones de banca de desarrollo son entidades de la Administración Pública Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propios, constituidas con el carácter de sociedades nacionales de crédito, en los términos de sus correspondientes leyes orgánicas y de esta Ley.

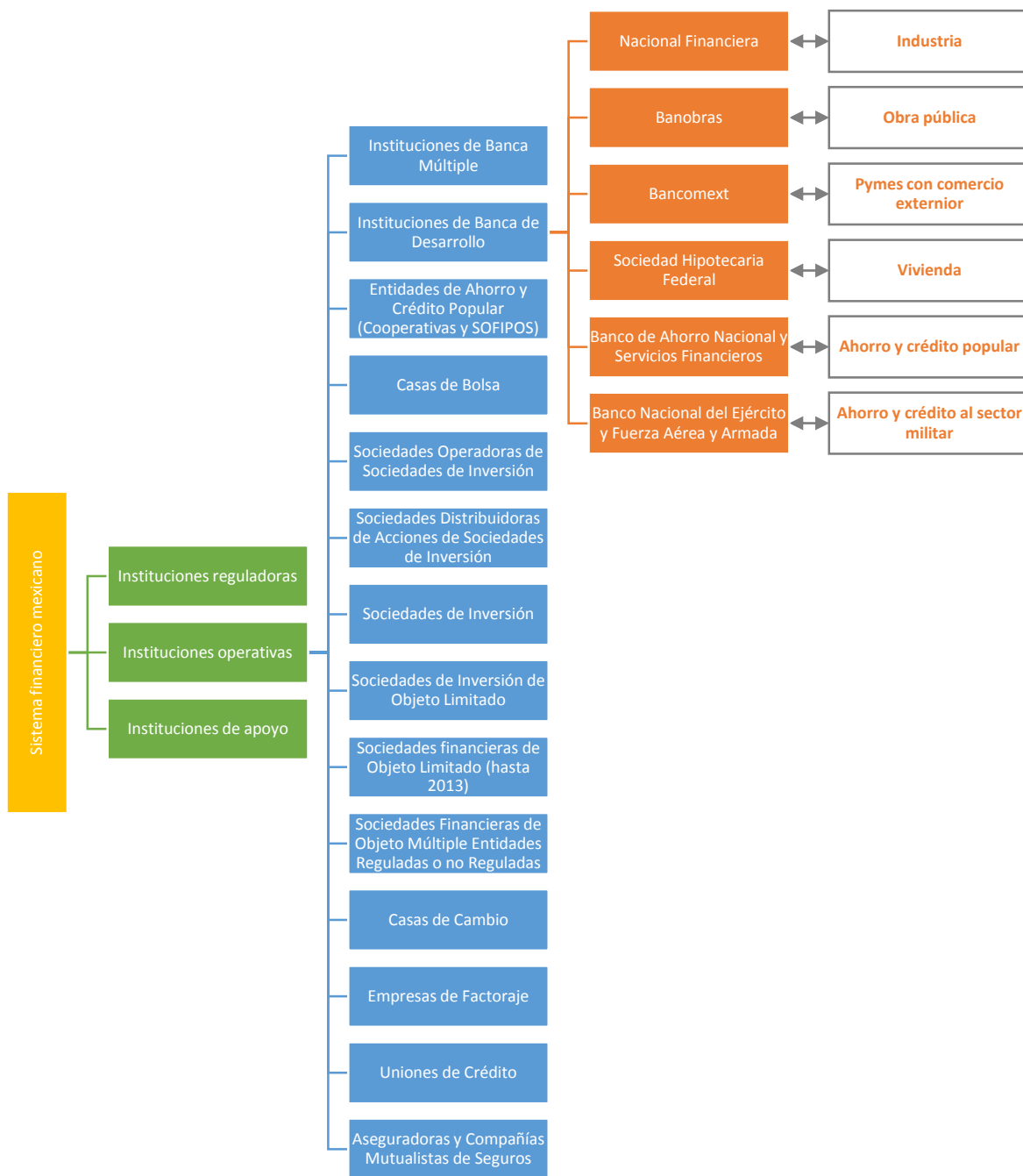
La Secretaría de Hacienda y Crédito Público expedirá el reglamento orgánico de cada institución, en el que establecerá las bases conforme a las cuales se regirá su organización y el funcionamiento de sus órganos.

En la misma ley se destaca, su objetivo...

Las instituciones de banca de desarrollo tienen como objeto fundamental facilitar el acceso al financiamiento a personas físicas y morales, así como proporcionarles asistencia técnica y capacitación en términos de sus respectivas leyes orgánicas. En el desarrollo de sus funciones las instituciones referidas deberán preservar y mantener su capital, garantizando la sustentabilidad de su operación, mediante la canalización eficiente, prudente y transparente de recursos.

La banca de desarrollo como parte del mercado financiero mexicano, está constituida por seis instituciones, cada una de ellas enfocadas a diferentes sectores de atención. A continuación se presenta un esquema que resume esta estructura:

Ilustración 2—1 Mercado Financiero Mexicano



En una publicación del Sindicato de Nafin encontré que las instituciones de Banca de Desarrollo se deben orientar a (Suntnafin, 2010):

- Otorgar recursos a proyectos con viabilidad que permitan a dichas instituciones no tener mermas financieras.
- Apoyar sectores de empresas que no son tradicionalmente apoyados por la banca comercial, a través de diferentes mecanismos como son las garantías o mediante programas

que permitan a la banca comercial apoyar a sectores de mayor riesgo a fin de obtener experiencia crediticia.

- Desarrollar intermediarios financieros de nicho a través de fondeo ya que éstos se conciben como especialistas en determinados sectores y atienden regiones donde no llega la banca comercial.
- El desarrollo regional a través de productos y programas que atiendan y desarrollen sectores prioritarios.

Las problemáticas o áreas de oportunidad a las que la banca de desarrollo se enfrenta al día de hoy:

- Competencia con la banca comercial.
- Costos de fondeo mayores: al no tener captación de clientes directos a través de ventanillas, únicamente se realiza a través de los mercados financieros.
- Experiencias desafortunadas en el apoyo de algún nicho de mercado por lo que los criterios de elegibilidad para incorporarlos como intermediarios son muy estrictos⁴.
- Cada vez menos participación de la banca de desarrollo en el otorgamiento de programas que otorga la banca comercial.
- Concentración de cartera en pocos clientes o en los estados con una participación mayor del PIB.
- Promoción selectiva. Se abren programas temporales para atender determinados segmentos de apoyo con candados muy estrictos para su acceso ya sea debido a la capacidad instalada o a la aversión al riesgo.
- Tiempos extensos en la instrumentación de nuevos productos.
- Producto prototipo, estructuras orientadas al Factoraje.

Considero que la Banca de Desarrollo será tan versátil conforme lo sean las reformas que en materia financiera y fiscal se decreten, y su papel estará fundamentado en la intervención de ésta para la realización de dichas políticas. Nacional Financiera, S.N.C. I.B.D., como parte de la Banca de Desarrollo desempeña un papel muy importante el cuál mostraré haciendo una breve reseña de lo que el transcurso del tiempo ha sido y la importancia que tiene en el contexto actual en la economía del País.

⁴ Nafin derivado de la crisis creó un fideicomiso para la recuperación de cartera, FIDERCA, con el propósito de organizar la liquidación de varios de sus deudores, en 1996 transfirió dicho fideicomiso a 196 Uniones de Crédito que posteriormente desaparecieron. Las empresas que murieron en la crisis de 1995, se canalizaron al FIDELIQ (Fondo Liquidador de Instituciones Auxiliares de Crédito) para llevar a cabo su extinción, estas entidades fueron una de las principales causas de los quebrantos que tuvo Nafin en esa época. (Calva, 2007)

2.2 Nacional Financiera, S.N.C., I.B.D.

En 1929, debido a la quiebra del Wall Street, hubo una crisis en el sistema financiero internacional. México debió tomar varias acciones que contrarrestaran la problemática que había dejado en la economía el quebranto de los Estados Unidos. Entre las acciones realizadas, se destaca que el Congreso expidió un decreto con las disposiciones sobre la constitución de reservas petroleras nacionales, con lo que se creó Petromex (antecesora de Pemex); así mismo, se diseñaron políticas de fomento y promoción de la banca de desarrollo que propiciaron la creación del Banco Nacional Hipotecario y de Obras Públicas (hoy Banobras) y de Nacional Financiera.

Nacional Financiera se creó el 2 de julio de 1934, como una Sociedad Anónima con una gran proporción de acciones del gobierno federal; el 2 de septiembre del mismo año, se anunció su incorporación como institución nacional de crédito; en sus primeros años estuvo a punto de desaparecer y afrontó grandes crisis.

En los años cuarenta, en la presidencia de Manuel Ávila Camacho, la institución logró cumplir sus objetivos a medida que aumentaron sus recursos líquidos, siendo parte fundamental de su actividad la creación y regulación del mercado de valores y el apoyo a la industria.

En los años subsiguientes la Institución participó en el apoyo a la industria en proyectos importantes como: Altos Hornos de México, Apasco, ingenios azucareros, Industria Eléctrica de México (IEM), la CFE, entre muchos otros, realizando un importante papel como banca de desarrollo al sanear las finanzas de algunas empresas estratégicas para la economía nacional.

Actualmente Nafin es una de las bancas de desarrollo más fuertes, al analizar la información de sus activos totales con base en información de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, Nafin en 2012 ocupó el primer lugar al aportar el 33% de activos totales, y para el mes de agosto de 2013 pasó a la segunda posición de la banca de desarrollo; así mismo, ocupa el segundo lugar aportando el 19% del resultado neto de la banca de desarrollo, después de Banobras que aporta el 42%.

A continuación anexo los gráficos comparativos de activo total y de resultado neto por cada institución que conforma la banca de desarrollo en México⁵.

⁵ <http://portafoliodeinformacion.cnbv.gob.mx/bd1/Paginas/infosituacion.aspx>

Ilustración 2—2 Fuente: CNBV.- Obtenido del reporte R2. Cartera de crédito total

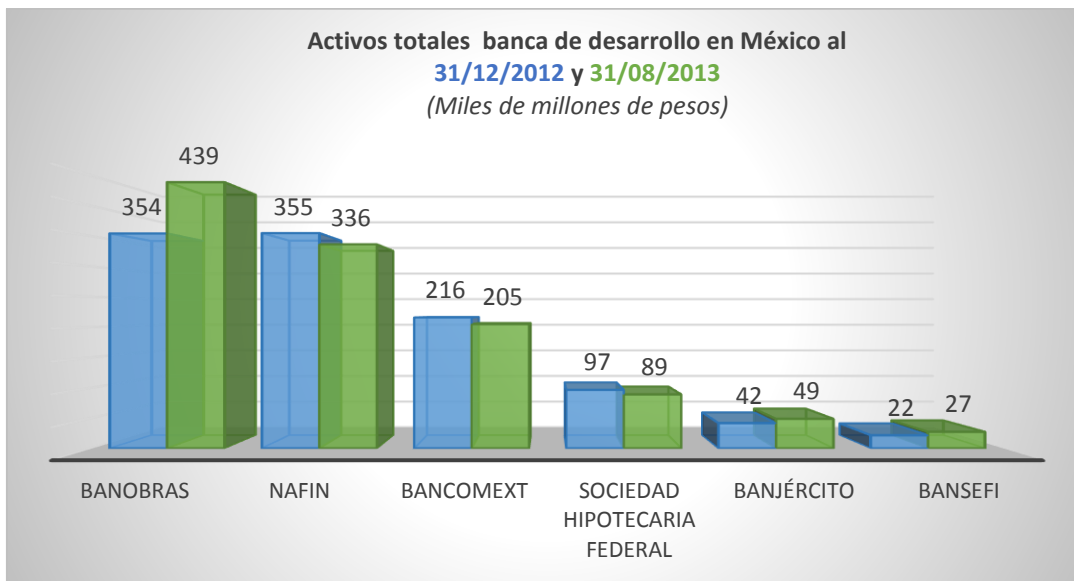
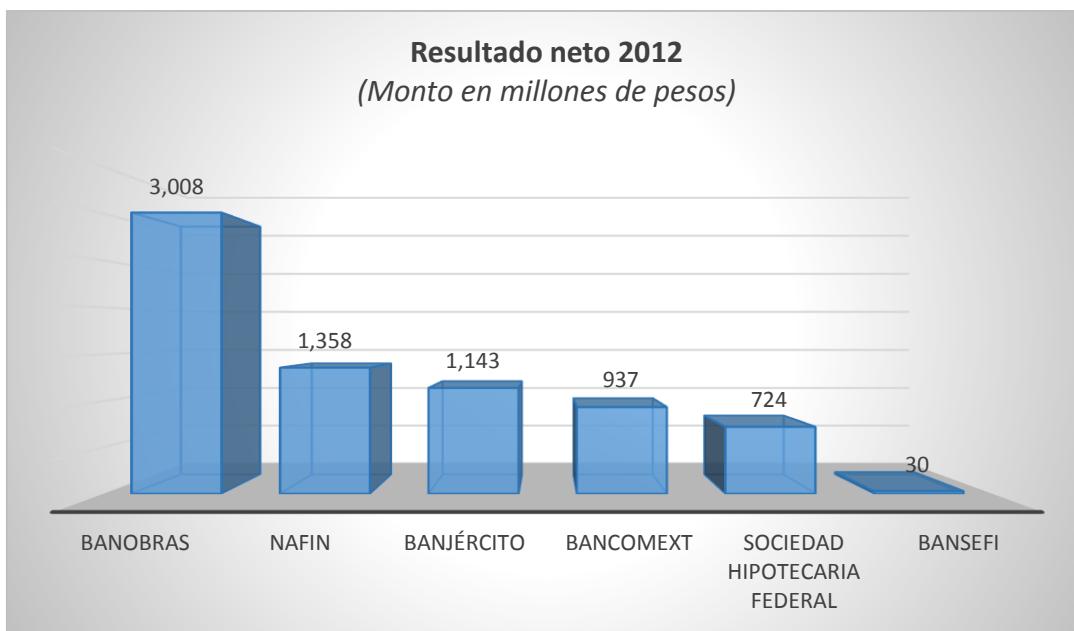


Ilustración 2—3 CNBV.- con base en el reporte R1. Resultado del negocio tradicional y resultado neto



2.3 Área de Promoción de Nacional Financiera

Para llevar a cabo el diagnóstico interno realicé un análisis del área de ventas de Nafin, dicha área en la última década ha presentado en repetidas ocasiones cambios estructurales.

Previo al año 2000, Nafin contaba con una delegación en las 32 entidades federativas, cada una de las cuales estaban integradas por áreas de operación, recuperación, promoción, crédito, bóveda, etc., lo que las hacía muy robustas, poco funcionales y costosas, el control central respecto a las operaciones no era el óptimo, sin embargo los productos que ofrecían atendían las necesidades económicas locales, básicamente de primer piso por lo que se atendían nichos de mercado que no atendía la banca comercial. Con el cambio de administración de 2000 a 2008, se instrumentó una reingeniería la cual constó de la centralización de la parte operativa y disminución del personal en dichas delegaciones, conservando tan solo un promotor y un asistente, esto se derivó de la nueva estrategia donde se utilizarían los canales electrónicos para apoyar a más Pymes a menor costo. Adicionalmente, se le dio el mandato de administrar los recién creados Consejos Consultivos. En este periodo la institución se destacó por los excelentes resultados que rápidamente consiguió la nueva administración pasando de una institución casi en quiebra a una estabilidad brindada por los esquemas electrónicos, se optó por la distribución de productos a través de segundo piso por lo que desaparecieron los productos y la operación de primer piso.

La administración del periodo 2008-2013, requirió una nueva reingeniería donde sólo debía permanecer un promotor con funciones únicamente de representante de Nafin en los estados, donde básicamente promovería un producto llamado cadenas productivas y se dedicaría a la administración de los Consejos Consultivos y atención al círculo político y económico del estado, dicha administración preservó la política establecida y la orientación del negocio sustentando su operación primordialmente en cadenas productivas y en el programa de garantías.

Como se puede destacar en los dos párrafos anteriores, Nafin redujo al mínimo su área de promoción. La poca actividad de promoción fue cubierta por las áreas administradoras o generadoras de los productos, sin embargo, dichas áreas se orientaron más por cuidar el negocio que ya tenían, a potenciarlo y a atender a los clientes que llegaban, por lo que la promoción y prospección de clientes se deterioró.

Realicé un análisis de lo que a mi parecer por un lado se había conseguido con dicha reingeniería y por otro, con base en el levantamiento de información mediante preguntas que realicé a los promotores. Si bien se redujeron costos, hago un resumen de lo que considero repercutió negativamente con el cambio estructural en el área de promoción.

Consecuencias en la imagen institucional

Situación	Consecuencia
Pérdida de imagen institucional	<ul style="list-style-type: none"> Desaparición de la imagen institucional en los estados donde se cerraron oficinas con más de 40 años de antigüedad. Debido a la permanencia del Representante Estatal en la Secretaría de Desarrollo Económico, la imagen de Nafin está relacionada en sentido positivo o negativo de

Situación	Consecuencia
	<p>acuerdo al perfil y honorabilidad del Secretario de Desarrollo Económico del estado.</p> <ul style="list-style-type: none"> El Representante Estatal está subordinado al Secretario de Desarrollo Económico local, de manera indirecta, pudiendo carecer de autonomía de gestión, (Gobierno Estatal Vs. Gobierno Federal).
Dificultad en la promoción	<ul style="list-style-type: none"> Por cuestiones de inseguridad, al contactar a los empresarios vía celular y no proporcionar un domicilio, éstos dudan de la existencia o legitimidad del promotor de Nafin en la plaza, lo que hace difícil el acercamiento.
Promoción limitada	<ul style="list-style-type: none"> El Representante Estatal busca a sus clientes, sin embargo, Nafin no está disponible (visible) para el empresario cuando lo requiere. Lo anterior, origina una promoción "<i>selectiva</i>", pues solo los que poseen una referencia o un contacto pueden acercarse a Nafin.

Consecuencias en la promoción de Productos

Situación	Consecuencia
Menor apoyo al sector empresarial local	<ul style="list-style-type: none"> Debido a que no cuenta con un asistente que apoye vía telefónica y oficina donde recibir a las empresas, se atiende de manera muy limitada al segmento MIPYME. Por la falta de infraestructura tecnológica como copiadora, fax, teléfono, la actividad del Estatal se redujo a la venta con apoyo operativo central, sin asegurar el cierre de los negocios. Reducción en la gama de productos ofrecidos al mercado. Percepción de que no se atiende al sector industrial (mandato de Nacional Financiera) con un enfoque de desarrollo de mediano y largo plazo para activos fijos.
Falta de atención local de cadenas productivas	<ul style="list-style-type: none"> Disminución del número de Cadenas Productivas instrumentadas por la Red, de 2008 a 2010 en promedio anualmente, se instalaron 87, en 2011 y 2012 en promedio se instalaron 70 cadenas productivas. Disminución del saldo de las nuevas cadenas instrumentadas de 641 MDP. en 2010 a 152 MDP. en 2012. El punto máximo del saldo de Cadenas Productivas 2008 a 2012 se encuentra en 2010, con un monto de 21,454 MDP., en 2011 de 18,690 MDP., y en 2012 de 17,025 MDP.
Atender empresas masivamente mediante canales electrónicos y tecnología	<ul style="list-style-type: none"> Disminución de la gama de productos factibles de vender por la Red. Los productos se distribuyen mediante canales electrónicos y tecnología (Call Center, Fábrica de Crédito, Sistema de Cadenas Productivas) con operación centralizada. Se perdieron productos hechos a la medida de las necesidades regionales. Se modificó la estructura del crédito orientándolo al corto plazo, para capital de trabajo, para el segmento PYME y Mipyme, lo que provocó un menor apoyo al desarrollo del sector industria. Se ha enfocado al otorgamiento de liquidez de las empresas.
Se centra la promoción de la Red en el producto de	<ul style="list-style-type: none"> Los programas muy selectivos que instrumenta la Red contribuyen muy poco al saldo global de crédito otorgado. Los programas de apoyo a sectores prioritarios en los estados se dan de manera selectiva.

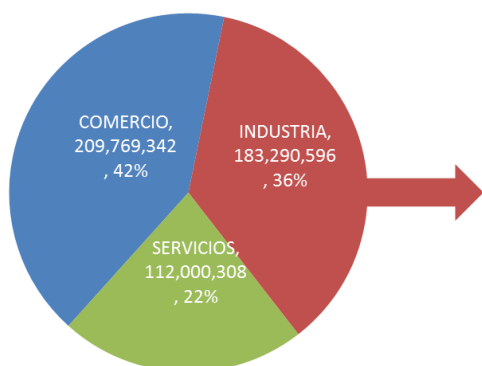
Cadenas Productivas	<ul style="list-style-type: none"> Las estructuras creadas en oficina matriz diseñadas para atender masividad no han sido aptas para dar soporte a la instrumentación de programas con vocación regional.
---------------------	--

Para verificar algunas de los comentarios anteriores, llevé a cabo lo siguiente:

- Establecí una relación de información del sector industria con los productos con los que se está atendiendo a este sector, tanto para crédito como garantías en 2010 y 2012, 2011 no lo consideré debido a su comportamiento relativamente plano y parecido a 2010, por lo que creí importante mostrar los dos extremos.
- Revisé los plazos de otorgamiento de crédito y garantías.
- Analicé el destino (Capital de trabajo o Activos Fijos) del crédito otorgado bajo el esquema de garantías.
- Analicé el comportamiento de las tasas de crecimiento de la operación anual de crédito y garantías de enero a diciembre para el año 2010 y 2012.

Operación en 2010 en miles de pesos

Composición de la derrama por sector en el año 2010

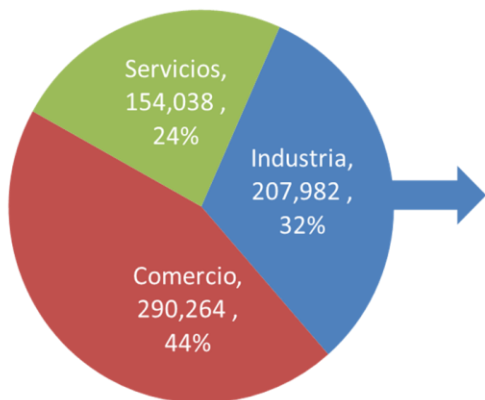


- Únicamente el 1.39% de las garantías se otorgan a programas sectoriales y emergentes.
- 85% del apoyo a la industria en crédito se da con Factoraje

2010	
Garantías	
Producto	Monto
CREDITO INDUCIDO TARJETA	19,657,878
GARANTIA EMPRESARIAL	15,302,979
CREDITO INDUCIDO	8,217,892
GARANTIA SUBASTA	555,036
GARANTIA EMERGENTES	354,427
GARANTIA MICROCREDITO	307,777
GARANTIA SECTORIAL	266,134
GARANTIA SELECTIVA	13,616
Total general	44,675,740
Crédito	
Producto	Monto
1.- Primer Piso	
2.- Segundo Piso	
FACTORAJE ELECTRONICO	117,547,310
DESCUENTO BANCOS IFNBS	12,892,792
ENTREGA CONTINUA VIVIENDA (INFONAVIT)	2,879,189
FIDE CON CREDITO EN GARANTIAS	2,030,433
MICROPRODUCTORES	1,543,650
LINEAS DE FACTORAJE REVOLVENTE	697,847
MODERNIZACION DEL TRANSPORTE	218,874
FINANCIAMIENTO A CLIENTES Y DISTRIBUIDORES	58,661
PROGRAMAS EMERGENTES	53,391
PROGR APOYO INTEGRAL MICROEMPRESA 2o.PISO	3,500
Total general	138,614,857

Operación en 2012 en miles de pesos.

Composición de la derrama por sector en el año 2012



- Únicamente el 4.2% de las garantías, se otorgan a programas sectoriales y emergentes.
- 82% del apoyo a la industria en crédito se da a través de Factoraje.

2012	
Garantías	
Producto	Monto
CREDITO INDUCIDO TARJETA	35,670,990
GARANTIA EMPRESARIAL	25,517,948
CREDITO INDUCIDO	10,373,634
GARANTIA SECTORIAL	2,526,951
GARANTIA SUBASTA	837,788
GARANTIA EMERGENTES	621,890
GARANTIA MICROCREDITO	205,981
Total general	75,755,183

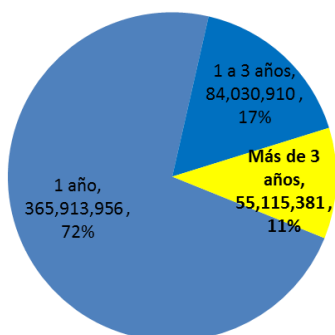
Crédito	
Producto	Monto
1.- Primer Piso	1,900,128

2.- Segundo Piso	
Producto	Monto
FACTORAJE ELECTRONICO (CADENAS PRODUCTIVAS)	108,043,719
DESCUENTO GENERICO DIVERSOS	12,585,785
DESCUENTO BANCOS IFNBS(DESC. GEN. FACTORAJE)	2,713,710
DESCUENTO BANCOS IFNBS	2,185,067
MICROPRODUCTORES	2,052,169
SUSTITUCIÓN DE ELECTRODOMESTICOS	1,079,995
FIDE CON CREDITO EN GARANTIAS	992,222
DESCUENTO BANCOS IFNBS(DESC. GEN. TASA FIJA)	291,997
FACTORAJE ELECTRONICO (DESC. GEN. DIVERSOS)	151,205
PROGRAMAS EMERGENTES	69,947
LINEAS DE FACTORAJE REVOLVENTE(DESC. GEN. DIVERSOS)	38,800
MODERNIZACION DEL TRANSPORTE	35,866
FINANCIAMIENTO A CLIENTES Y DISTRIBUIDORES (Cadenas Prod.)	32,804
CON PRENDA NAFIN (LINEA REVOLVENTE)	27,928
LIQUIDEZ ELECTRONICA (INFONAVIT)	15,577
DESCUENTO BANCOS IFNBS(EQUIPAMIENTO)	6,700
PROGRAMA APOYO INTEGRAL MICRO(DESC. GEN. TASA PROTEGIDA)	2,000
AHORRO DE ENERGIA	1,321
EQUIPAMIENTO EMPRESARIAL	153
Total general	130,326,966

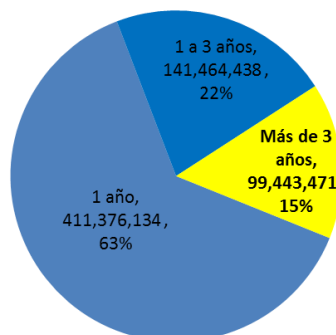
En resumen detecté lo siguiente:

- La operación de crédito y garantías proviene de productos de corto plazo y que atienden la emergencia de liquidez de las empresas.
- En 2010, el 90% de la operación de crédito se otorgó a plazo de máximo 1 año, y tan sólo el 6% se otorgó a un plazo mayor a 3 años. Los productos que durante ese año se colocaron son de muy corto plazo.
- En 2012, la operación de crédito presenta el mismo comportamiento que en 2010.
- El plazo de la operación a través de garantías se distribuyó 46% a un año, 36% entre 1 y 3 años y 18% más de tres años, esta última se incrementó 23% en 2012.

2010 Crédito + Garantías
505,060,247



2012 Crédito + Garantías
652,284,043



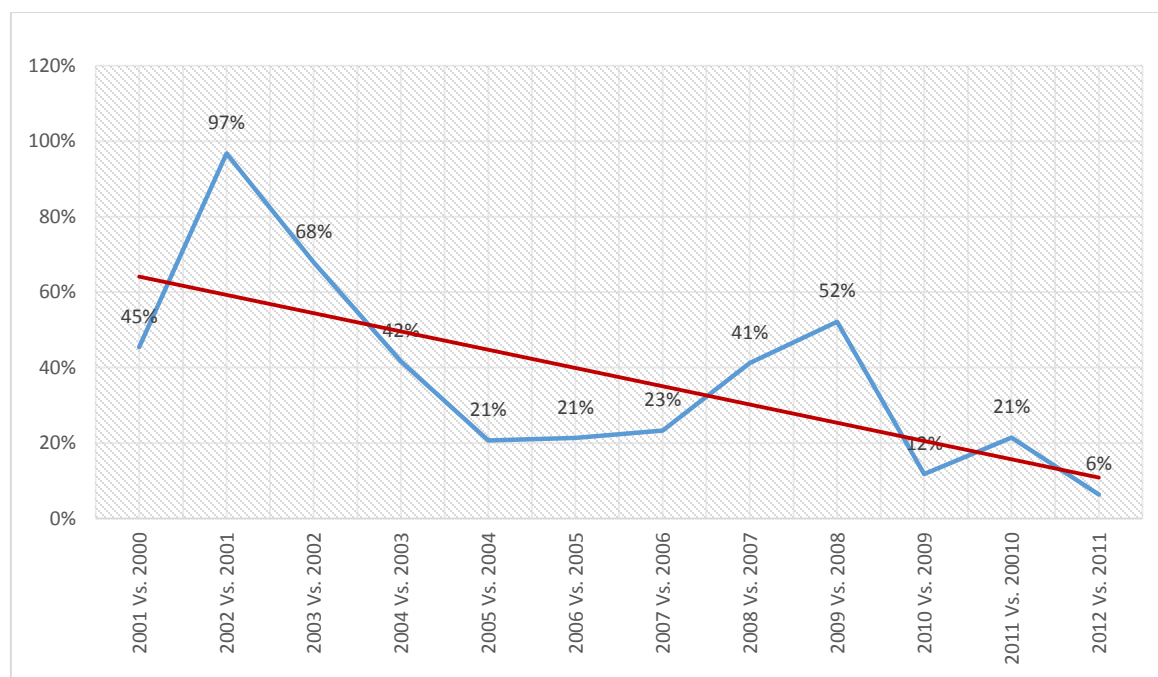
En 2012, la operación de garantías aportó el 52% respecto a la operación total. Al revisar el destino de la colocación bajo dicho esquema encontré que en el año 2010 y 2012 estuvo dirigida principalmente al Capital de Trabajo, si bien es importante apoyar dicho destino, considero debe ser complementario al destino Activos fijos.

Garantías 2010			Garantías 2012		
Destino	Monto	%	Destino	Monto	%
Activos Fijos	1,809,542	1%	Activos Fijos	3,678,000	1%
Capital de Trabajo	198,276,981	99%	Capital de Trabajo	339,231,426	99%
Total general	200,086,523		Total general	342,909,426	

Para la derrama de crédito no se cuenta con el destino de la colocación

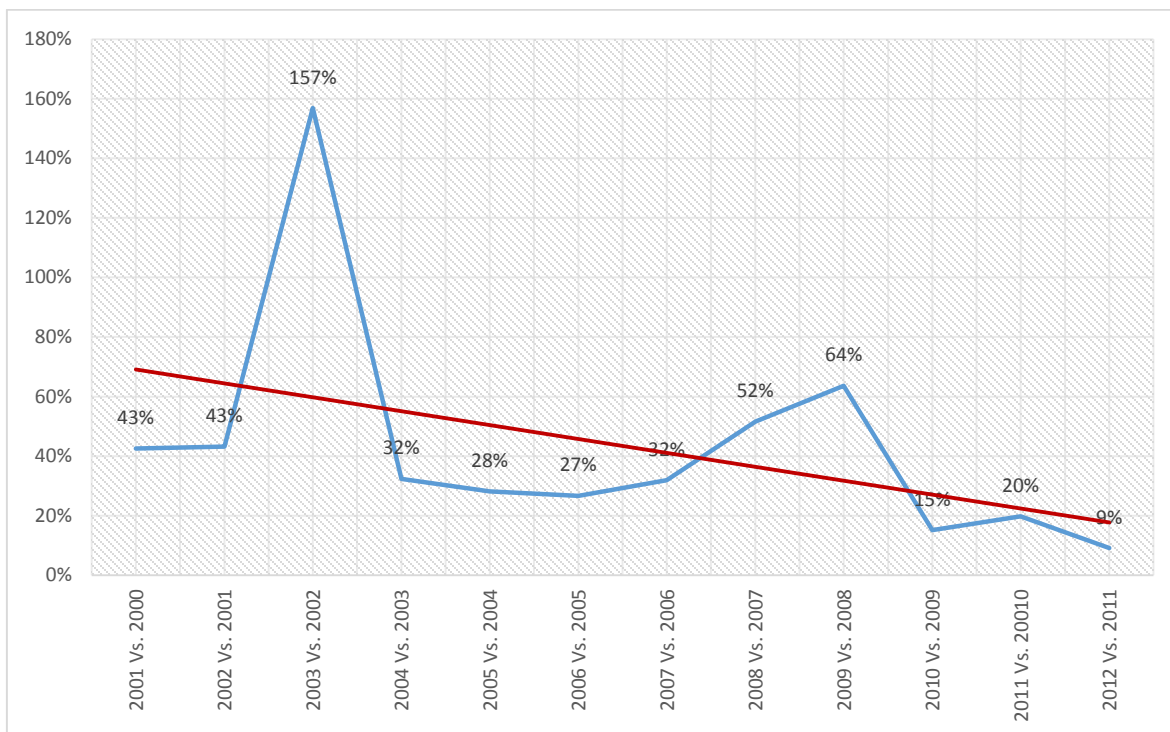
La operación de crédito y garantía de manera constante creció anualmente, sin embargo, la tasas de crecimiento a partir de 2010 han sido cada vez más pequeñas, el nivel más bajo se presentó en 2012 con el 6%.

Ilustración 2—4 Crecimientos en la operación anual de crédito y garantías de 2000 a 2012



Se agudiza el bajo crecimiento al eliminar los estados de Distrito Federal, Nuevo León, Estado de México y Jalisco, los cuales aportaban el 57% de la operación de crédito y garantías nacional.

En la gráfica se aprecia que el crecimiento más bajo se da de 2010 a 2012. (15%, 20% y 9%)



La administración que inició en el 2013 planteó reforzar la presencia de Nafin en los estados, centrar la prioridad en el desarrollo regional y en atender a los sectores prioritarios en cada estado. Por ende, la Red de Promoción cobra nuevamente relevancia, y se hace necesario elaborar una nueva estrategia, diseñar los procesos que le permita atender su mandato en el corto plazo.

Cabe mencionar que el área de promoción en sus distintas etapas y reestructuras ha estado certificada en ISO 9001-2000 a partir del año 2001, para lo cual en repetidas ocasiones participé en la definición de los procesos y su orientación a las necesidades que en el momento prevalecían.

Estructura inicial para desarrollar los nuevos procesos:

Ilustración 2—5 Organigrama DGA Promoción Regional

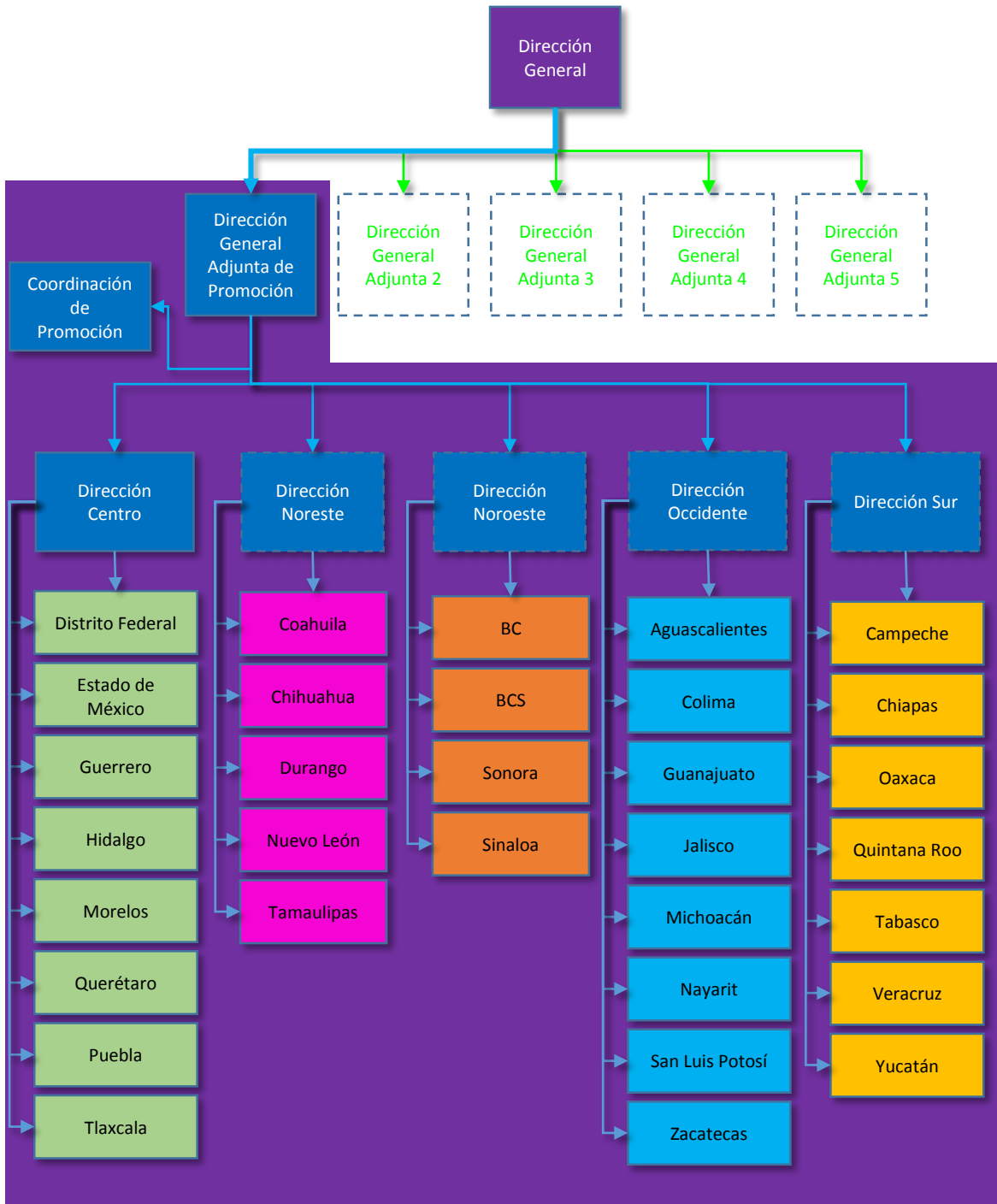


Ilustración 2—6 Estructura tipo Dirección Regional

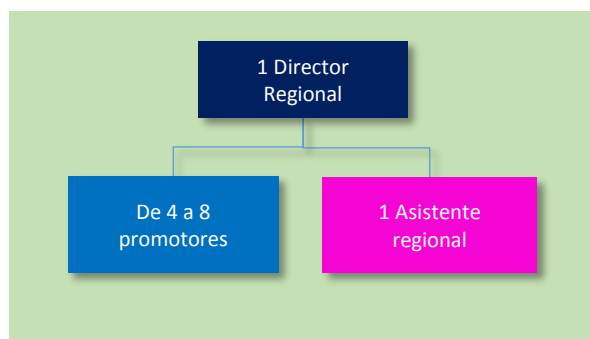
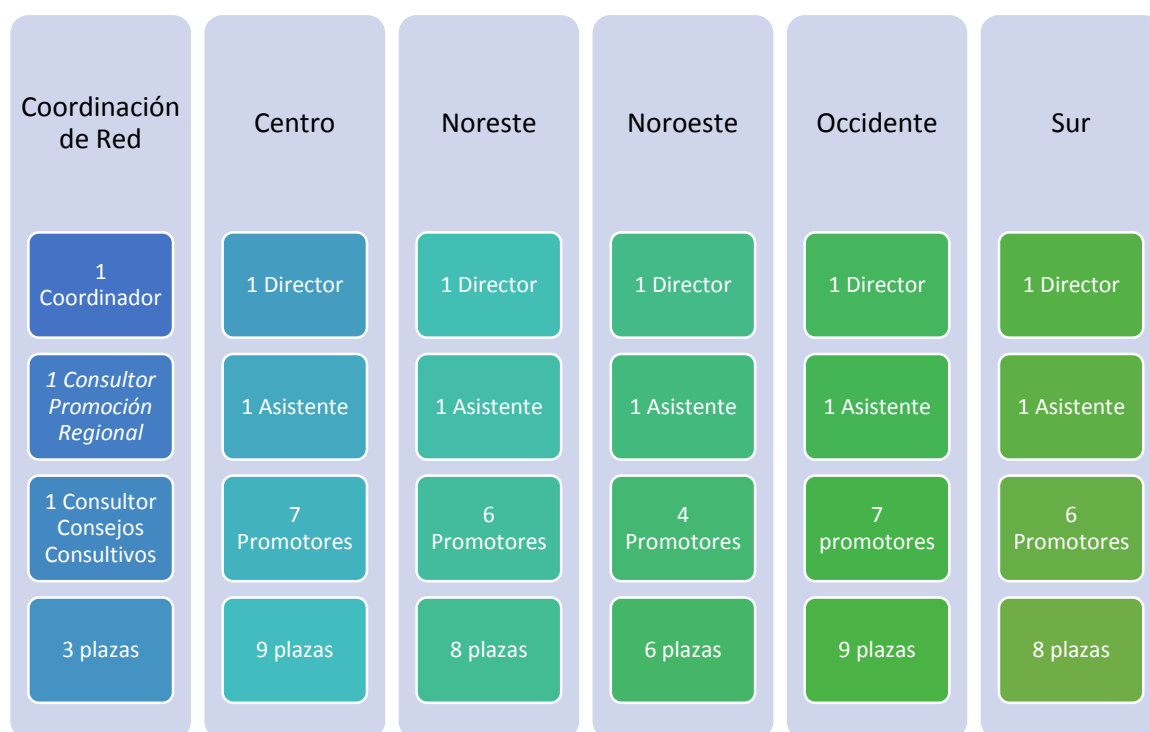


Ilustración 2—7 Plazas cubiertas de la estructura de promoción



Como se observa, son 46 plazas en total las que componen la estructura de promoción, 43 plazas que pertenecen a una coordinación de promoción regional, a la que pertenezco, y cinco direcciones regionales más 3 de la estructura de la alta dirección.

Asimismo, es de notar que el número de plazas de promotores no coincide con el número de estados. Los que tenían menor actividad económica, no se les asignó promotor, por ejemplo, el promotor ubicado en Puebla también debía atender Tlaxcala, el de Yucatán a Campeche y el de Zacatecas a Aguascalientes. Por conveniencia de atención a los Consejos Consultivos del norte, se encontraban dos promotores en Tamaulipas.

2.4 Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas FODA



Capítulo 3. Análisis de información externa para la planeación estratégica

Para fines de este trabajo consideré que la estrategia de promoción se debe sustentar en tres premisas, y que los productos que Nafin oferte al mercado deben estar alineados a su mandato⁶, a la política de desarrollo económico actual y deben ser distribuidos e instrumentados de manera eficiente bajo un estándar de calidad.

Las tres premisas son:

- I. La política de desarrollo económico del país, descrita en el Plan Nacional de Desarrollo (PND: 2013-2018), marca las pautas claves de hacia dónde se deben dirigir los esfuerzos de las grandes instituciones públicas.
- II. Nafin debe, como parte del engranaje de las instituciones del país, dirigir sus esfuerzos hacia la política económica establecida en el PND, y lo logra a través de los productos y servicios institucionales que desarrolla para este fin.
- III. La manera en que Nafin logra su mandato, es a través de la colocación de sus productos y servicios con una estructura de venta llamada Red de Promoción. Una de las funciones básicas de dicha Red es identificar las necesidades de los diversos clientes ubicados en los diferentes estados de la República Mexicana.

Respecto a la estrategia de promoción dentro de una organización, no puedo concebir el medir y diseñar un proceso si no existe una línea clara de hacia dónde se dirige la organización y a menos de que se esté influenciado por un objetivo al cual dirigirse, cada persona dentro del proceso llevará a cabo su labor desarticulada, es por ello que bajo las mejores prácticas dentro de un Sistema de Gestión de Calidad, en este trabajo ofrezco un planteamiento de cómo recopilar información y analizarla, iniciar con datos congruentes que impacten en la planeación estratégica, medición, y alcance de resultados en la organización.

⁶ La ley orgánica de Nacional Financiera,

Artículo 2o.- Nacional Financiera, Sociedad Nacional de Crédito, Institución de Banca de Desarrollo, tendrá por objeto promover el ahorro y la inversión, así como canalizar apoyos financieros y técnicos al fomento industrial y en general, al desarrollo económico nacional y regional del país.

3.1 Plan Nacional de Desarrollo

Al revisar el Plan Nacional de Desarrollo⁷ (PND), 2013 a 2018, identifiqué cinco metas nacionales y tres estrategias transversales relacionadas con Nafin, en su parte introductoria se menciona que “En resumen, el *Plan Nacional de Desarrollo* considera que la tarea del desarrollo y del crecimiento corresponde a todos los actores, todos los sectores y todas las personas del país.”

La meta que encontré directamente relacionada con el objetivo de éste trabajo es la cuarta: “*Un México Próspero*”, de dicha meta extraje los puntos que a continuación cito y los cuales fueron punto de partida para desarrollar la estrategia de promoción.

Referente al Acceso al financiamiento

- ✓ *...La Banca de Desarrollo debe transformarse para ser una palanca real de crecimiento...*
- ✓ *... El objetivo de la Banca de Desarrollo debe ser ampliar el crédito, con especial énfasis en áreas prioritarias para el desarrollo nacional como la infraestructura, además de las pequeñas y medianas empresas.*
- ✓ *... la Banca de Desarrollo debe contribuir de manera eficaz y eficiente con la actividad productiva del país...*
- ✓ *... En todo caso, el esfuerzo debe estar dirigido a las empresas productivas que no consiguen financiamiento de la banca privada, de forma que puedan alcanzar una mayor escala de operación y adoptar tecnologías nuevas y más eficientes.*

Referente al Fomento económico, política sectorial y regional

- ✓ *... resulta indispensable que el Gobierno de la República impulse, al igual que lo hacen las economías más competitivas a nivel mundial, a los sectores con alto potencial de crecimiento y generación de empleos.*
Hoy, México requiere una política moderna de fomento económico en sectores estratégicos.

Derivado de lo anterior, resumo que Nafin, como actor en el desarrollo económico del país, debe ser una palanca del crecimiento, abarcar otros nichos de clientes no apoyados por la banca, contribuir con la actividad productiva del país; apoyar las vocaciones regionales entendidas éstas como los sectores estratégicos en las localidades.

Al revisar la Ley de Instituciones de Crédito, ésta establece respecto a los programas operativos y financieros de la banca de desarrollo y por ende a Nafin como banca de desarrollo, en su Art. 31 párrafo 2º, lo siguiente:

Los programas deberán formularse conforme a los lineamientos y objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, así como el Programa Nacional de Financiamiento para el Desarrollo y los demás programas sectoriales del propio Plan. En el marco de los planes mencionados, cada institución de banca de desarrollo, deberá elaborar sus programas institucionales, mismos que contendrán un apartado relativo a la forma en que se coordinarán con las demás instituciones de banca de desarrollo.

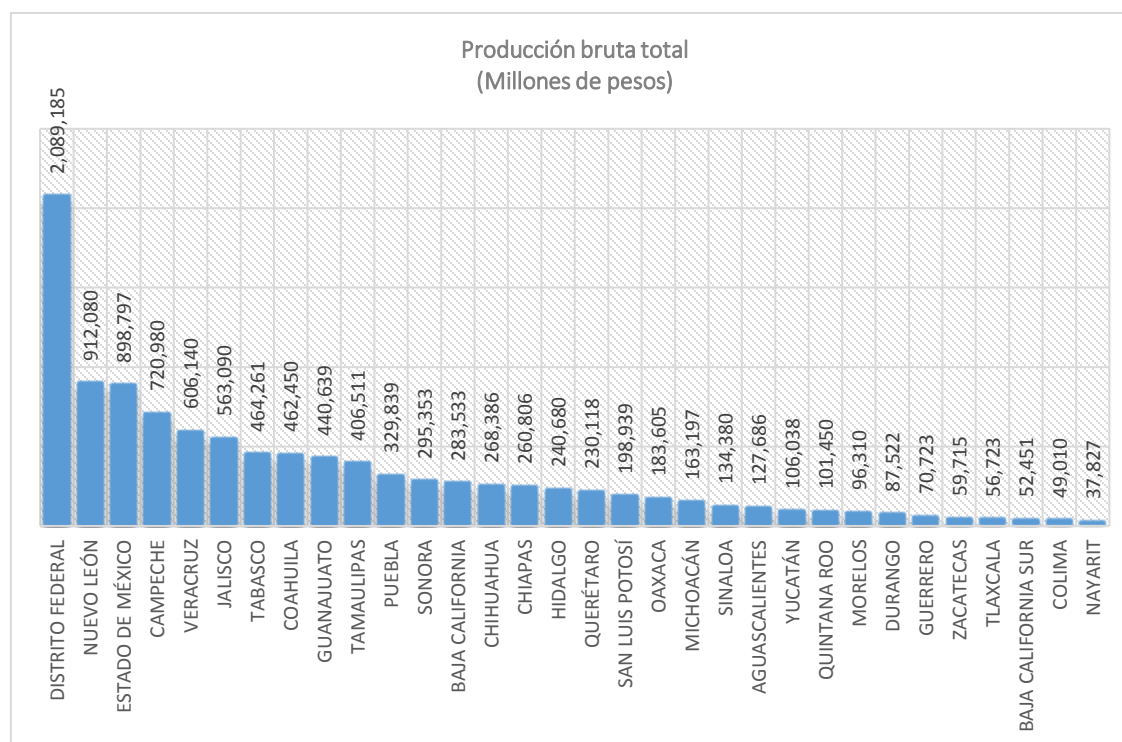
⁷ <http://pnd.gob.mx/>

3.2 Identificación de sectores estratégicos según el INEGI

Con el fin de identificar varias fuentes oficiales alineadas a las políticas establecidas, inicié con una revisión del Censo Económico 2009 del INEGI, de donde extraje los sectores y ramas económicos de cada entidad federativa de acuerdo a su producción bruta ⁸ total. Con dicha información, llevé a cabo un análisis de los principales sectores por entidad federativa.

En el gráfico muestro la aportación del producto bruto total (PBT) por entidad federativa, con el fin de analizar los estados más desarrollados a los menos desarrollados económicamente.

Ilustración 3—1 Producción bruta total



Así mismo, llevé a cabo la priorización de los sectores económicos de mayor a menor aportación al producto bruto total para cada entidad federativa, posteriormente identifiqué los sectores que aportan el 80% de participación a dicho producto, con el fin de identificar los sectores directamente relacionados con la actividad de Nafin, es decir orientados a la industria, comercio y servicios.

La clasificación sectorial⁹, está regida por el SCIAN, que por sus siglas en inglés se denomina *The North American Industry Classification System* (NAICS) que a raíz de las negociaciones del TLCAN, las

⁸ <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/metodologias/cuentas/anuales/pib.pdf> Consultada el 17 de octubre de 2013 a las 13:27 horas.

⁹ De acuerdo al ordenamiento del SCIAN, las actividades primarias estará dado por el sector con categoría 11, actividades secundarias del 21 al 23 y el 31-33, y terciarias, 43,46,48-49, del 51 al 56, 61 y 62, 71 y 72, 81 y 93. (Heath, 2012)

dependencias de gobierno de Canadá, Estados Unidos y México, acordaron elaborar una clasificación de actividades económicas (Heath, 2012).

Tabla 3-1 Sectores por aportación del PBT

Entidad Federativa	PBT al 80%	Sectores aportan el 80% del PBT	Posición de aportación al PBT Nacional	Sectores ¹⁰
DISTRITO FEDERAL 	1,600,456	7	1	52 SERVICIOS FINANCIEROS Y DE SEGUROS 31 -33 INDUSTRIAS MANUFACTURERAS 51 INFORMACIÓN EN MEDIOS MASIVOS 48 -49 TRANSPORTES, CORREOS Y ALMACENAMIENTO 43 COMERCIO AL POR MAYOR 56 SERVICIOS DE APOYO A LOS NEGOCIOS Y MANEJO DE DESECHOS Y SERVICIOS DE REMEDIACIÓN 46 COMERCIO AL POR MENOR
ESTADO DE MÉXICO 	701,751	3	3	31 -33 INDUSTRIAS MANUFACTURERAS 46 COMERCIO AL POR MENOR 43 COMERCIO AL POR MAYOR
NUEVO LEÓN 	696,674	5	2	31 -33 INDUSTRIAS MANUFACTURERAS 52 SERVICIOS FINANCIEROS Y DE SEGUROS 48 -49 TRANSPORTES, CORREOS Y ALMACENAMIENTO 23 CONSTRUCCIÓN 43 COMERCIO AL POR MAYOR
CAMPECHE 	672,883	1	4	21 MINERÍA
VERACRUZ 	469,383	3	5	31 -33 INDUSTRIAS MANUFACTURERAS 21 MINERÍA 22 GENERACIÓN, TRANSMISIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA, SUMINISTRO DE AGUA Y DE GAS POR DUCTOS AL CONSUMIDOR FINAL
JALISCO 	444,258	5	6	31 -33 INDUSTRIAS MANUFACTURERAS 46 COMERCIO AL POR MENOR 43 COMERCIO AL POR MAYOR 23 CONSTRUCCIÓN 51 INFORMACIÓN EN MEDIOS MASIVOS

¹⁰ Los sectores contienen un número de lado izquierdo que se refieren a los códigos de sector del INEGI de acuerdo al SCIAN.

Entidad Federativa	PBT al 80%	Sectores aportan el 80% del PBT	Posición de aportación al PBT Nacional	Sectores ¹¹
COAHUILA 	362,559	2	8	31 -33 INDUSTRIAS MANUFACTURERAS 22 GENERACIÓN, TRANSMISIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA, SUMINISTRO DE AGUA Y DE GAS POR DUCTOS AL CONSUMIDOR FINAL
GUANAJUATO 	343,440	3	9	31 -33 INDUSTRIAS MANUFACTURERAS 46 COMERCIO AL POR MENOR 43 COMERCIO AL POR MAYOR
TAMAULIPAS 	322,895	4	10	31 -33 INDUSTRIAS MANUFACTURERAS 21 MINERÍA 46 COMERCIO AL POR MENOR 22 GENERACIÓN, TRANSMISIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA, SUMINISTRO DE AGUA Y DE GAS POR DUCTOS AL CONSUMIDOR FINAL
TABASCO 	291,780	1	7	21 MINERÍA
PUEBLA 	258,119	3	11	31 -33 INDUSTRIAS MANUFACTURERAS 46 COMERCIO AL POR MENOR 43 COMERCIO AL POR MAYOR
SONORA 	234,172	5	12	31 -33 INDUSTRIAS MANUFACTURERAS 21 MINERÍA 22 GENERACIÓN, TRANSMISIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA, SUMINISTRO DE AGUA Y DE GAS POR DUCTOS AL CONSUMIDOR FINAL 46 COMERCIO AL POR MENOR 23 CONSTRUCCIÓN
BAJA CALIFORNIA 	224,026	5	13	31 -33 INDUSTRIAS MANUFACTURERAS 22 GENERACIÓN, TRANSMISIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA, SUMINISTRO DE AGUA Y DE GAS POR DUCTOS AL CONSUMIDOR FINAL 46 COMERCIO AL POR MENOR 23 CONSTRUCCIÓN 43 COMERCIO AL POR MAYOR

¹¹ Los sectores contienen un número de lado izquierdo que se refieren a los códigos de sector del INEGI de acuerdo al SCIAN.

Entidad Federativa	PBT al 80%	Sectores aportan el 80% del PBT	Posición de aportación al PBT Nacional	Sectores ¹²
CHIHUAHUA 	209,397	5	14	31 -33 INDUSTRIAS MANUFACTURERAS 22 GENERACIÓN, TRANSMISIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA, SUMINISTRO DE AGUA Y DE GAS POR DUCTOS AL CONSUMIDOR FINAL 46 COMERCIO AL POR MENOR 51 INFORMACIÓN EN MEDIOS MASIVOS 23 CONSTRUCCIÓN
CHIAPAS 	188,137	2	15	21 MINERÍA 31 -33 INDUSTRIAS MANUFACTURERAS
QUERÉTARO 	182,550	4	17	31 -33 INDUSTRIAS MANUFACTURERAS 46 COMERCIO AL POR MENOR 43 COMERCIO AL POR MAYOR 23 CONSTRUCCIÓN
HIDALGO 	181,535	1	16	31 -33 INDUSTRIAS MANUFACTURERAS
SAN LUIS POTOSÍ 	151,364	3	18	31 -33 INDUSTRIAS MANUFACTURERAS 46 COMERCIO AL POR MENOR 22 GENERACIÓN, TRANSMISIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA, SUMINISTRO DE AGUA Y DE GAS POR DUCTOS AL CONSUMIDOR FINAL
OAXACA 	142,215	1	19	31 -33 INDUSTRIAS MANUFACTURERAS
MICHOACÁN 	123,261	4	20	31 -33 INDUSTRIAS MANUFACTURERAS 46 COMERCIO AL POR MENOR 43 COMERCIO AL POR MAYOR 22 GENERACIÓN, TRANSMISIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA, SUMINISTRO DE AGUA Y DE GAS POR DUCTOS AL CONSUMIDOR FINAL



¹² Los sectores contienen un número de lado izquierdo que se refieren a los códigos de sector del INEGI de acuerdo al SCIAN.

Entidad Federativa	PBT al 80%	Sectores aportan el 80% del PBT	Posición de aportación al PBT Nacional	Sectores ¹³
AGUASCALIENTES 	101,331	3	22	31 -33 INDUSTRIAS MANUFACTURERAS 46 COMERCIO AL POR MENOR 22 GENERACIÓN, TRANSMISIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA, SUMINISTRO DE AGUA Y DE GAS POR DUCTOS AL CONSUMIDOR FINAL
SINALOA 	101,041	6	21	31 -33 INDUSTRIAS MANUFACTURERAS 46 COMERCIO AL POR MENOR 22 GENERACIÓN, TRANSMISIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA, SUMINISTRO DE AGUA Y DE GAS POR DUCTOS AL CONSUMIDOR FINAL 43 COMERCIO AL POR MAYOR 23 CONSTRUCCIÓN 51 INFORMACIÓN EN MEDIOS MASIVOS
YUCATÁN 	83,344	6	23	31 -33 INDUSTRIAS MANUFACTURERAS 46 COMERCIO AL POR MENOR 22 GENERACIÓN, TRANSMISIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA, SUMINISTRO DE AGUA Y DE GAS POR DUCTOS AL CONSUMIDOR FINAL 23 CONSTRUCCIÓN 51 INFORMACIÓN EN MEDIOS MASIVOS 43 COMERCIO AL POR MAYOR
QUINTANA ROO 	79,780	7	24	72 SERVICIOS DE ALOJAMIENTO TEMPORAL Y DE PREPARACIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS 46 COMERCIO AL POR MENOR 31 -33 INDUSTRIAS MANUFACTURERAS 56 SERVICIOS DE APOYO A LOS NEGOCIOS Y MANEJO DE DESECHOS Y SERVICIOS DE REMEDIACIÓN 23 CONSTRUCCIÓN 48 -49 TRANSPORTES, CORREOS Y ALMACENAMIENTO 43 COMERCIO AL POR MAYOR
MORELOS 	76,083	5	25	31 -33 INDUSTRIAS MANUFACTURERAS 46 COMERCIO AL POR MENOR 51 INFORMACIÓN EN MEDIOS MASIVOS 43 COMERCIO AL POR MAYOR 72 SERVICIOS DE ALOJAMIENTO TEMPORAL Y DE PREPARACIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

¹³ Los sectores contienen un número de lado izquierdo que se refieren a los códigos de sector del INEGI de acuerdo al SCIAN.

Entidad Federativa	PBT al 80%	Sectores aportan el 80% del PBT	Posición de aportación al PBT Nacional	Sectores ¹⁴
DURANGO 	66,996	5	26	31 -33 INDUSTRIAS MANUFACTURERAS 46 COMERCIO AL POR MENOR 22 GENERACIÓN, TRANSMISIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA, SUMINISTRO DE AGUA Y DE GAS POR DUCTOS AL CONSUMIDOR FINAL 43 COMERCIO AL POR MAYOR 21 MINERÍA
GUERRERO 	53,812	6	27	22 GENERACIÓN, TRANSMISIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA, SUMINISTRO DE AGUA Y DE GAS POR DUCTOS AL CONSUMIDOR FINAL 46 COMERCIO AL POR MENOR 72 SERVICIOS DE ALOJAMIENTO TEMPORAL Y DE PREPARACIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS 31 -33 INDUSTRIAS MANUFACTURERAS 43 COMERCIO AL POR MAYOR 23 CONSTRUCCIÓN
ZACATECAS 	45,620	4	28	31 -33 INDUSTRIAS MANUFACTURERAS 21 MINERÍA 46 COMERCIO AL POR MENOR 23 CONSTRUCCIÓN
TLAXCALA 	42,752	1	29	31 -33 INDUSTRIAS MANUFACTURERAS
BAJA CALIFORNIA SUR 	39,883	7	30	72 SERVICIOS DE ALOJAMIENTO TEMPORAL Y DE PREPARACIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS 22 GENERACIÓN, TRANSMISIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA, SUMINISTRO DE AGUA Y DE GAS POR DUCTOS AL CONSUMIDOR FINAL 46 COMERCIO AL POR MENOR 23 CONSTRUCCIÓN 31 -33 INDUSTRIAS MANUFACTURERAS 48 -49 TRANSPORTES, CORREOS Y ALMACENAMIENTO 43 COMERCIO AL POR MAYOR

¹⁴ Los sectores contienen números de lado izquierdo, que se refieren a los códigos de sector del INEGI de acuerdo al SCIAN.

Entidad Federativa	PBT al 80%	Sectores aportan el 80% del PBT	Posición de aportación al PBT Nacional	Sectores ¹⁵
COLIMA 	37,715	6	31	22 GENERACIÓN, TRANSMISIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA, SUMINISTRO DE AGUA Y DE GAS POR DUCTOS AL CONSUMIDOR FINAL 31 -33 INDUSTRIAS MANUFACTURERAS 48 -49 TRANSPORTES, CORREOS Y ALMACENAMIENTO 21 MINERÍA 46 COMERCIO AL POR MENOR 23 CONSTRUCCIÓN
NAYARIT 	27,975	5	32	22 GENERACIÓN, TRANSMISIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA, SUMINISTRO DE AGUA Y DE GAS POR DUCTOS AL CONSUMIDOR FINAL 31 -33 INDUSTRIAS MANUFACTURERAS 72 SERVICIOS DE ALOJAMIENTO TEMPORAL Y DE PREPARACIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS 46 COMERCIO AL POR MENOR 23 CONSTRUCCIÓN

¹⁵ Los sectores contienen un número de lado izquierdo que se refieren a los códigos de sector del INEGI de acuerdo al SCIAN.

Derivado de una reorganización que elaboré con la información anterior, obtuve la siguiente tabla donde se aprecia el sector con mayor frecuencia en las entidades federativas y cuál es su importancia relativa al aporte de los sectores seleccionados.

Tabla 3-2 Frecuencias de sectores que aportan el 80% del PBT por entidad federativa

Sectores	Número de entidades federativas en las que el sector pertenece al 80% del PBT	Suma de PBT de sectores que por entidad aportan el 80%	Aportación del sector respecto al total
31 -33 INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	30	4,763,980	56%
46 COMERCIO AL POR MENOR	23	466,014	5%
22 GENERACIÓN, TRANSMISIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA, SUMINISTRO DE AGUA Y DE GAS POR DUCTOS AL CONSUMIDOR FINAL	16	273,557	3%
43 COMERCIO AL POR MAYOR	16	357,344	4%
23 CONSTRUCCIÓN	14	176,173	2%
21 MINERÍA	9	1,246,266	15%
51 INFORMACIÓN EN MEDIOS MASIVOS	6	241,266	3%
72 SERVICIOS DE ALOJAMIENTO TEMPORAL Y DE PREPARACIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	5	64,992	1%
48 -49 TRANSPORTES, CORREOS Y ALMACENAMIENTO	5	239,597	3%
52 SERVICIOS FINANCIEROS Y DE SEGUROS	2	619,846	7%
56 SERVICIOS DE APOYO A LOS NEGOCIOS Y MANEJO DE DESECHOS Y SERVICIOS DE REMEDIACIÓN	2	108,155	1%
Total general	128	8,557,189	100%

En el cuadro anterior, pude identificar que el sector industria y minería aportan el 71% del producto bruto total de los sectores preponderantes.

La industria manufacturera¹⁶, está compuesta por todos los establecimientos o unidades de producción dedicadas principalmente a elaborar productos nuevos bajo un proceso industrial de forma manual o mecánica; se incluyen además, establecimientos dedicados al montaje de partes, reparación, oficinas administrativas, que producen bienes y servicios y son proveedoras de entidades industriales. La importancia de este sector se relaciona directamente al mandato de Nafin como banca de desarrollo, lo que justifica la existencia de ésta institución.

¹⁶ Matriz de Insumo Producto 1975. <http://www.inegi.org.mx/> INEGI consulta 18 de octubre de 2013 17:52. Con fines del estudio de insumo-producto, la industria manufacturera comprende cuarenta y nueve de las setenta y dos ramas en que se dividió la economía nacional, las que se configuran con la información de doscientos catorce subgrupos de actividad económica, correspondientes a las doscientas treinta y nueve clases del X Censo Industrial 1975.

La minería¹⁷ forma parte del sector primario, y se refiere a la extracción y beneficios de minerales metálicos y no metálicos, y a la extracción del petróleo crudo y gas natural, se excluyen las actividades de industrialización, vale la pena que dentro de las ramas que están relacionadas con el sector minería se encuentra: “Extracción de petróleo crudo y gas natural”, que abarca las unidades dedicadas a la extracción de petróleo crudo y gas natural, y las que se ocupan de la prospección, sondeo y exploración petrolíferas; las unidades dedicadas a la operación de oleoductos y gasoductos, el sector minero atrae grandes empresas proveedoras de servicios mismas que requieren maquinaria y que están directamente relacionadas con la industria.

Campeche tiene el primer lugar en producción bruta total para el sector minería, que equivale a 720,980 MDP., y 93% de la aportación de este indicador en su estado, lo que implica que Campeche sencillamente vive del petróleo.

A su vez cada sector se puede dividir en ramas, dicha información es muy extensa aunque la procesé para tener un análisis más fino no la incluí debido a su extensión. La información sobre ramas, asimismo puede ser consultada en el INEGI⁸.

Con la información anterior, tuve claros los sectores objetivos que atender tanto a nivel nacional como por entidad federativa, de esta manera se hizo del conocimiento de cada promotor. Al hondar más en información y en otras fuentes se precisó revisar dentro de los sectores cuál es la especialización de la industria, de la minería o del comercio, para lo cual encontré dos estudios: el mismo INEGI y un estudio del ITESM a través del Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) perteneciente a la Secretaría de Economía.

3.3 Sectores Estratégicos del Instituto Nacional del Emprendedor

En línea con el PND, la Secretaría de Economía a través del Instituto Nacional del Emprendedor¹⁸ en lo subsecuente INADEM, publicó en su página¹⁹ los sectores estratégicos definidos como aquellos sectores que cuentan con oportunidades de desarrollo y consolidación y brindan un aprovechamiento actual, además mantienen potencialidades de crecimiento sustentable a largo

¹⁷Matriz de Insumo Producto 1975. <http://www.inegi.org.mx/> consulta 18 de octubre de 2013 17:52.

¹⁸ El Instituto Nacional del Emprendedor es un órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Economía, que tiene por objeto instrumentar, ejecutar y coordinar la política nacional de apoyo incluyente a emprendedores y a las micro, pequeñas y medianas empresas, impulsando su innovación, competitividad y proyección en los mercados nacional e internacional para aumentar su contribución al desarrollo económico y bienestar social, así como coadyuvar al desarrollo de políticas que fomenten la cultura y productividad empresarial.

Como organismo público especializado de vanguardia, fomentará e impulsará la cultura emprendedora; apoyará la creación y consolidación de más micro, pequeñas y medianas empresas; facilitará que más empresas crezcan de micro a pequeñas, de pequeñas a medianas y de medianas a grandes; y potenciará su inserción exitosa y competitiva en los mercados internacionales. Sobre todo, acercará los esquemas de financiamiento a la actividad productiva para que verdaderamente llegue a quienes lo requieran.

¹⁹ https://www.inadem.gob.mx/sectores_estrategicos.html

plazo. Dichos sectores fueron establecidos de acuerdo a un estudio realizado por la escuela de Graduados en Administración Pública y Política Pública EGAP (perteneciente al ITESM).

Tabla 3-3 Clústeres INADEM

Entidad federativa	Sectores clave	Sectores futuros
AGUASCALIENTES	Agroindustrial	Textil
	Automotriz	Automotriz
	Maquinaria y equipo	Electrónica
	Productos para la construcción	Robótica
		Servicios médicos
BAJA CALIFORNIA	Maquinaria y equipo	Tecnologías de la información
	Productos para la construcción	Equipo y servicio aeroespacial
	Metalmecánica	Cinematográfico
	Electrodomésticos	Logística
	Automotriz	Turístico
	Electrónicos	Servicios médicos
	Agroindustrial	Servicios de investigación
		Energía renovable
BAJA CALIFORNIA SUR	Agroindustrial	Biotecnología marina
	Apoyo a los negocios	Energía renovable
	Logístico	
	Turístico	
CAMPECHE	Agroindustrial	
	Apoyo a los negocios	Textil y confección
	Logístico	Servicios de investigación
	Turístico	

Entidad federativa	Sectores clave	Sectores futuros
CHIAPAS	Agroindustrial	Productos para la construcción
	Turístico	Textil y confección
		Energía renovable
CHIHUAHUA	Agroindustrial	
	Automotriz	Turístico
	Electrónicos	Electrodomésticos
	Maquinaria y equipo	Productos de madera
	Metalmecánica	Equipo y servicio aeroespacial
	Productos para la construcción	Servicio de información
COAHUILA	Agroindustrial	Tecnologías de la información
	Automotriz	Logístico
	Maquinaria y equipo	
	Metalmecánica	Equipo y servicio aeroespacial
COLIMA	Agroindustrial	Servicios de salud
	Logístico	Energía alternativas
		Tecnologías de la información
		Turístico
DISTRITO FEDERAL	Logístico	Servicios de investigación
	Servicios financieros especializados	Productos biofarmacéuticos
	Turístico	Servicios médicos
DURANGO	Agroindustrial	Turístico
	Apoyo a los negocios	Energía renovable
	Metalmecánica	Servicios de investigación
	Productos de madera	Tecnologías de la información
		Logístico
ESTADO DE MÉXICO	Agroindustrial	Turístico
	Automotriz	Equipo y servicio aeroespacial
	Minería	Servicios de investigación
	Productos químicos	Logístico
	Textil	
GUANAJUATO	Agroindustrial	Servicios de investigación
	Automotriz	Equipo médico
	Cuero-calzado proveeduría	Farmacéuticos y cosméticos
	Productos químicos	Turístico
GUERRERO	Agropecuaria y pesca	Metalmecánica
	Turístico	
HIDALGO	Agroindustrial	Textil y confección
	Metalmecánica	Energía renovable
	Productos para la construcción	Servicios profesionales, investigación e innovación
	Turístico	Logístico
		Tecnologías de la información

Entidad federativa	Sectores clave	Sectores futuros
JALISCO	Automotriz y autopartes	Industria creativa
	Gourmet	Tecnologías de la información
	Industria electrónica	Biotechnología
	Moda	Energías verdes y alternativas
	Turismo médico	Muebles y decoración
		Equipo y servicio aeroespacial
MICHOACÁN	Agroindustrial	Industria cultural
	Logístico	Metalmecánica
	Servicios de información	Productos para la construcción
	Turístico	Textil
MORELOS	Agroindustrial	Tecnologías de la información
	Automotriz	
	Servicios de investigación	Farmacéuticos y cosméticos
	Turístico	
NAYARIT	Agroindustrial	Logístico
	Turístico	Servicios médicos
		Farmacéuticos y cosméticos
		Metalmecánica
		Servicio de información
NUEVO LEÓN	Automotriz	Servicios médicos
	Electrodomésticos y productos electrónicos	Logístico
	Maquinaria y equipo	Tecnologías de la información
	Productos para la construcción	Equipo médico
		Aeroespacial
		Servicios de investigación
OAXACA	Agroindustrial	Productos de madera
	Turístico	Textil
		Energía renovable
		Metalmecánica
PUEBLA		Productos para construcción
	Automotriz	Agroindustrial
	Metalmecánica	Metalmecánica
	Textil	Turístico
		Servicios médicos
QUERÉTARO		Tecnologías de la información
	Apoyo a los negocios	Productos de madera
	Automotriz	Servicios de investigación
	Biotechnología y alimentos	Equipo y servicio aeroespacial
	Electrodomésticos	Turístico
	Tecnologías de la información	

Entidad federativa	Sectores clave	Sectores futuros
QUINTANA ROO	Apoyo a los negocios	Tecnologías de la información
	Turístico	Energía renovable
		Biomasa
		Logístico
		Productos agropecuarios y agrícolas
SINALOA	Agroindustrial	Productos de madera Biomasa
	Industrial naval	Tecnologías de la información
	Turístico	Productos agropecuarios y acuícolas
		Equipo y servicio aeroespacial
SONORA	Agroindustrial	Energía renovable
	Automotriz	Tecnologías de la información
	Electrónicos	Equipo y servicio aeroespacial
	Metalmecánica	Turístico
		Equipo médico
TABASCO	Agroindustrial	Energía renovable
	Apoyo a los negocios	Metalmecánica
		Turístico
TAMAULIPAS	Automotriz	Turístico
	Electrónicos	Equipo médico
	Maquinaria y equipo	Agroindustrial
	Productos químicos y petroquímicos	Servicios de investigación
		Energía renovable
		Equipo y servicio aeroespacial
		Logístico
	Tecnologías de la información	
TLAXCALA	Agroindustrial	Productos para la construcción
	Automotriz	Productos de plástico
	Textil	Metalmecánica
	Turístico	Químicos y petroquímicos
VERACRUZ	Agroindustrial	Servicios médicos
	Metalmecánica	Puertos
	Productos químicos	Energía renovable
		Productos para la construcción
YUCATÁN	Logístico	Innovación
	Turístico	Agroindustrial
		Energía renovable
		Innovación
ZACATECAS	Agroindustrial	Automotriz
	Metalmecánica	Tecnologías de la información
	Turístico	Minería y productos no metálicos

3.4 Unificación INADEM-INEGI

Con base en la información del INADEM y el Producto Bruto Total por sectores y entidad federativa del INEGI, obtuve la contribución por sector clave, depuré las actividades primarias debido a que no las atiende Nafin.

Tabla 3-4 Sectores claves INADEM con aportación de Producto Bruto Total

Sector Clave	Número de estados con sector clave	Suma de PBT
Automotriz y autopartes	15	855,275,421
Agroindustrial	23	725,776,284
Servicios financieros especializados	1	565,438,440
Productos químicos	3	509,931,562
Logístico	7	197,550,195
Turístico	17	178,339,312
Maquinaria y equipo	13	177,179,940
Electrónicos	5	177,013,156
Productos químicos y petroquímicos	1	164,072,623
Productos para la construcción	5	128,450,349
Textil	4	66,311,941
Electrodomésticos	3	59,720,152
Apoyo a los negocios	6	27,011,321
Construcción	1	15,495,243
Minería	1	10,482,570
Moda	1	7,872,624
Productos de madera	1	3,844,031
Gourmet	1	3,382,769
Servicios de investigación	1	924,364
Servicios de información	1	957
Total general	110	3,874,073,254

Con base en el cruce que realicé de sectores clave INADEM, sus frecuencias y la generación de la Producción Bruta Total del INEGI, con el fin de desarrollar las regiones, es conveniente considerar dicho análisis en el desarrollo de productos, debido a que abarcan varias entidades federativas y que tienen una aportación importante dentro del PBT.

Tabla 3-5 Sector Automotriz y autopartes por estado (INADEM)

Sector /Entidad federativa	PBT	Aportación al PBT de sectores INADEM
Automotriz y autopartes	855,275,421	22%
COAHUILA	152,805,100	3.9%
PUEBLA	121,390,147	3.1%
ESTADO DE MÉXICO	113,239,313	2.9%
GUANAJUATO	63,765,257	1.6%
NUEVO LEÓN	61,269,401	1.6%
SONORA	60,964,852	1.6%
AGUASCALIENTES	59,885,972	1.5%
CHIHUAHUA	47,438,977	1.2%
QUERÉTARO	34,484,667	0.9%
JALISCO	34,125,098	0.9%
BAJA CALIFORNIA	33,070,639	0.9%
SAN LUIS POTOSI	27,210,621	0.7%
TAMAULIPAS	20,812,180	0.5%
MORELOS	20,127,365	0.5%
TLAXCALA	4,685,832	0.1%

Tabla 3-6 Sector Agroindustria por estado (INADEM)

Sector /Entidad federativa	PBT	Aportación al PBT de sectores INADEM
Agroindustrial	725,776,284	19%
ESTADO DE MÉXICO	190,635,821	4.9%
VERACRUZ	77,335,938	2.0%
GUANAJUATO	61,360,668	1.6%
SONORA	42,171,405	1.1%
COAHUILA	35,118,884	0.9%
SINALOA	32,486,306	0.8%
BAJA CALIFORNIA	31,866,502	0.8%
MICHOACÁN	29,005,341	0.7%
DURANGO	28,059,336	0.7%
CHIHUAHUA	27,326,238	0.7%
HIDALGO	26,880,122	0.7%
ZACATECAS	23,636,445	0.6%
OAXACA	22,210,386	0.6%
CHIAPAS	17,524,751	0.5%
AGUASCALIENTES	16,712,377	0.4%

Sector /Entidad federativa	PBT	Aportación al PBT de sectores INADEM
GUERRERO	12,005,902	0.3%
TABASCO	11,683,507	0.3%
MORELOS	11,114,227	0.3%
TLAXCALA	7,525,579	0.2%
NAYARIT	7,506,101	0.2%
BAJA CALIFORNIA SUR	4,916,205	0.1%
COLIMA	4,626,640	0.1%
CAMPECHE	4,067,603	0.1%

Tabla 3-7 Sector Turismo por estado (INADEM)

Sector /Entidad federativa	PBT	Aportación al PBT de sectores INADEM
Turístico	178,339,312	4.6%
DISTRITO FEDERAL	47,333,352	1.2%
QUINTANA ROO	33,858,097	0.9%
JALISCO	22,326,113	0.6%
BAJA CALIFORNIA SUR	11,608,900	0.3%
GUERRERO	9,976,962	0.3%
CAMPECHE	6,758,934	0.2%
SINALOA	6,394,573	0.2%
NAYARIT	6,318,122	0.2%
MICHOACÁN	6,035,974	0.2%
OAXACA	4,962,692	0.1%
CHIAPAS	4,771,954	0.1%
YUCATÁN	4,627,666	0.1%
MORELOS	4,426,253	0.1%
SAN LUIS POTOSI	3,828,745	0.1%
HIDALGO	2,542,824	0.1%
ZACATECAS	1,748,951	0.0%
TLAXCALA	819,200	0.0%

Ilustración 3—2 Sector Maquinaria y equipo (INADEM)

Sector /Entidad federativa	PBT	Aportación al PBT de sectores INADEM
Maquinaria y equipo	177,179,940	4.6%
NUEVO LEÓN	75,175,531	1.9%
BAJA CALIFORNIA	15,447,771	0.4%
COAHUILA	14,582,898	0.4%
TAMAULIPAS	11,043,314	0.3%
PUEBLA	10,627,511	0.3%
SONORA	10,251,732	0.3%
CHIHUAHUA	9,767,865	0.3%
VERACRUZ	9,579,822	0.2%
SAN LUIS POTOSI	7,175,567	0.2%
HIDALGO	4,316,993	0.1%
DURANGO	3,354,149	0.1%
ZACATECAS	2,999,401	0.1%
AGUASCALIENTES	2,857,386	0.1%

3.5 Planes Estatales de Desarrollo

Con el fin de evaluar las necesidades de los clientes, los planes estatales de desarrollo deben coincidir con los sectores estratégicos y con las cifras otorgadas por el INEGI, la alineación de prioridades entre Gobierno Federal, Gobierno Estatal y las diversas entidades de gobierno deben consolidar esfuerzos en beneficio del crecimiento económico y bienestar de la comunidad; no duplicarlos.

Cada entidad federativa incorpora un Plan Estatal de Desarrollo acorde al periodo de administración. Cada plan considera en su mayoría una estructura regida por un diagnóstico, un propósito que se puede acompañar de una misión y visión, y la parte fundamental que orientará las políticas públicas, los principios rectores o ejes estratégicos de desarrollo mismos que se acompañan de las líneas de acción y de los Proyectos Estratégicos.

Estos Planes Estatales de Desarrollo posteriormente serán incorporados dentro de una metodología de alineación de prioridades dentro del Sistema de Gestión de Calidad.

3.6 Otras consideraciones

Considerando lo anterior, Nacional Financiera debe generar de manera eficiente programas de apoyo a sectores prioritarios que fueron analizados en este capítulo, es decir, abarcando la mayor cantidad de estados y de sectores prioritarios para fortalecer las economías regionales.

Esta conclusión se ve reforzada con lo que se expuso en el Foro “Nacional Financiera en el Bicentenario de la Independencia y Centenario de la Revolución Mexicana”, publicado por el

Sindicato Único Nacional de Trabajadores de Nacional financiera SUNTNAFIN, el Doctor Ernesto Marcos Giacoman²⁰ en su ponencia “¿Qué hemos aprendido de nuestra propia experiencia de Banca de Desarrollo en estos 76 años?” resaltó tres ejemplos de programas sectoriales de fomento que debería emprender de manera urgente Nacional Financiera:

- Financiamiento para la transición energética.
- Industria Aeronáutica, derivado de las numerosas plantas fabricantes de partes y componentes para aviones, además de servicios de ingeniería y mantenimiento de aeronaves.
- Como sector estratégico, la industria automotriz.

²⁰ Doctor en Economía por la Universidad de Notre Dame y director de Nacional Financiera de 1986 a 1988, actualmente presidente de la AMESPAC, Asociación Mexicana de Empresas de Servicios Petroleros A.C.

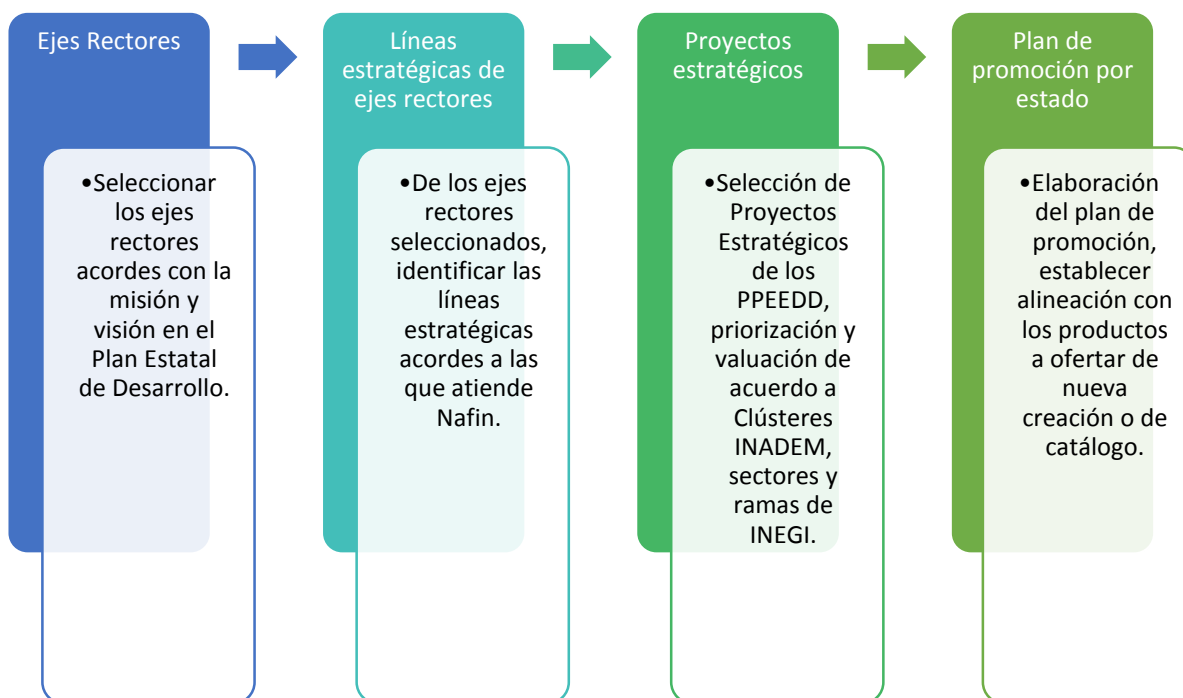
Capítulo 4. Construcción del Sistema de Gestión de Calidad

4.1 Alineación de prioridades y mercado objetivo

La propuesta de estrategia de promoción que realicé en este trabajo, incorporó el Plan Nacional de Desarrollo PND, utilizó la información de vocaciones regionales del INADEM, por su gran valor en el tema de sectores futuros y actuales, e incluyó la información estadística del INEGI con el fin de tener medidas de impacto con base en el PBT y su peso en la economía de la entidad federativa; por último, como promotores de banca de desarrollo, sugerí incluir la variable de los Planes Estatales de Desarrollo PPEEDD, a través de la cual se estará alineado con los requerimientos de los gobiernos de los estados.

Advierto que cuando los gobiernos levanten solicitudes de programas de apoyo, se analice la congruencia de su política descrita en los PPEEDD con las fuentes anteriormente descritas, con el fin de que dichos programas se optimicen y lleguen al mayor número de Pymes que lo requieran. Mi propuesta para dicho análisis se basa en una metodología que a continuación resumo.

Ilustración 4—1 Diagrama alineación y mercado objetivo



La metodología del diagrama anterior, asegura la alineación de prioridades y conocimiento del mercado objetivo y oportunamente promueve la identificación de necesidades del cliente, aunado a esto, para complementar el plan de promoción estatal²¹, el promotor requerirá conocer la gama de productos y servicios con los que cuenta. En el siguiente capítulo se desarrollará el proceso de venta y productos requeridos para continuar con el plan de promoción.

4.2 Kit de Producto

En el apartado de calidad perteneciente al marco teórico de este trabajo, comenté que un Sistema de Gestión de Calidad se debe consolidar en tres apartados: Normativo, Documental, y Registro de evidencias del proceso; en este sentido, hasta el momento he analizado normas que aplican a la banca de desarrollo y en lo particular a Nafin y, desarrollé una metodología para identificar el mercado objetivo. Lo presentado, es claro que aplica a todas las áreas de la institución y consolida su dirección, por lo que a partir de este punto plantearé todos los elementos para iniciar con la estrategia departamental de promoción para lo cual iniciaré con la identificación de la normatividad interna.

La normatividad interna, bajo un estándar de calidad, establece los lineamientos que competen a los procesos de las áreas, entre el mercado objetivo y la promoción existe una normatividad interna relevante que se identificará como *Kit de Producto*. Existen otras normatividades establecidas, por ejemplo un manual de crédito, un código de ética, políticas de viáticos, etc., sin embargo, el trabajo lo enfocaré en las normatividades relacionadas directamente con la promoción.

Definí el *Kit de Producto* como conjunto de condiciones y lineamientos que proporcionan los elementos necesarios para que un producto sea colocado en el mercado. Generalmente las grandes instituciones tienen áreas especializadas en el desarrollo de productos y servicios, y áreas de mercadotecnia que deben vincular de manera adecuada al cliente con el producto.

Identifiqué que Nafin tiene una estructura mínima mercadológica desvinculada del área de Producto y la misma no atiende a todas las áreas de negocio; solo desarrolla productos para una dirección. Es

²¹ El proceso de planeación de la promoción se divide en 5 etapas según (Garza, 2001), que con base en los productos financieros se establecen:

- I. Objetivo: ¿Qué se pretende vender?
- II. Estrategias: ¿Cómo se va a vender?
- III. Ideas: ¿Qué argumentos se van a exponer?
- IV. Actividad: ¿En qué consistirá la venta?
- V. Mecánica: Detalle del proceso que se va a seguir.
 Inversión: ¿Qué recursos requiere?
 Control y gestión: ¿Cómo se evaluará el logro de los objetivos?, ¿Cómo se va a controlar e implementar la venta?

por ello que como parte de la Coordinación de la Red inicié con el proyecto de analizar lo que debe contener un *Kit de Producto* como mínimo.

Ilustración 4—2 Contenido abreviado del Kit de Producto



Dentro del contenido de cada sección establecí un mínimo de especificaciones que con el fin de preservar la homogeneidad en la información, éstas se deberán considerar en todos los *Kit*. Aunque cada producto puede tener procesos diferenciados, el índice de contenido del kit se preserva, lo que estandariza el material, esto apoya en gran medida a la promoción de los vendedores. A continuación presento una tabla de las especificaciones requeridas en cada sección.

Tabla 4-1 Especificaciones del contenido del Kit de Producto

Contenido requerido en un kit de producto	Especificaciones
Presentación del producto (de venta)	<p>La presentación del producto debe contener:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivo del producto. • A quién va dirigido. • Ventajas ofrecidas (argumentos de venta). • Características del financiamiento. • Procedimiento.
Capacitación sobre el producto o servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al personal sobre los nuevos productos previo a su lanzamiento y cuando hayan modificaciones de los mismos. • Es responsabilidad de las áreas administradoras o diseñadoras de los productos dar dicha capacitación. • En dicha capacitación se deberá proporcionar: <ul style="list-style-type: none"> ○ Contacto(s) para dudas del producto. ○ Canal de retroalimentación. ○ Niveles de servicio para clientes internos, externos y proveedores. ○ Proceso interno
Criterios de elegibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Son los requerimientos de perfil de cliente y del apoyo que éste solicita. Los requerimientos pueden estar orientados a distintas cualidades que específicamente se buscan en el prospecto, en la solicitud y van en función del producto o servicio, algunos ejemplos de estas cualidades pueden ser: monto, tipo de sector,

<i>Contenido requerido en un kit de producto</i>	<i>Especificaciones</i>
	ventas de la empresa, tipo de crédito, solvencia del cliente, garantías, entre otros.
Criterios de instrumentación	<ul style="list-style-type: none"> • Ya que fue aceptado el cliente con base en los criterios de elegibilidad, se continuará con los requisitos de información establecidos para iniciar la instrumentación, es decir de acuerdo al producto podrá iniciarse un proceso de estructuración, análisis, etc. • Un ejemplo de estos requerimientos son: Formato Conoce a tu Cliente, identificaciones, actas constitutivas, RFC, estados financieros, proyecciones financieras, planes de negocio. Adicionalmente existe un expediente mínimo de crédito a requerirse por parte de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV).
Formatos y/o convenios y/o anexos	<p>Es el conjunto de documentos o reglamentos que formalizan el apoyo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reglas de operación. • Convenios, contratos. • Formatos. • Documentación legal.

En ocasiones se ha podido prescindir de algunos contenidos, sin embargo, se debe tener conciencia de que las carencias de información del kit estarán directamente relacionadas con la probabilidad de que haya una venta limitada o un cliente inadecuadamente atendido, incrementando los tiempos de instrumentación.

Es importante cerciorarse que las mediciones que se lleven a cabo no estén afectadas por una deficiencia en las herramientas proveídas a los promotores tales como el *Kit de Producto*, ya que generarán desviaciones en las mediciones en las diferentes etapas del proceso. Un ejemplo de lo anterior es la frecuencia de clientes rechazados en el momento de la elegibilidad, dicho rechazo puede estar relacionado directamente por la mala conformación o calidad de los formatos o por la mala calidad en la promoción que realiza el vendedor.

A partir de que los promotores cuentan con el *Kit de Producto* para atender el mercado objetivo, en mi secuencia de construcción de esta metodología, pude iniciar con la definición de metas y presupuestos.

4.3 Catálogo de Productos

Posterior a haber establecido los *kit* con las diferentes áreas administradoras y diseñadoras de los productos, establecí procedimientos de control de documentación que consideraron: relación de actualizaciones, modificaciones y versiones, acompañadas con fechas.

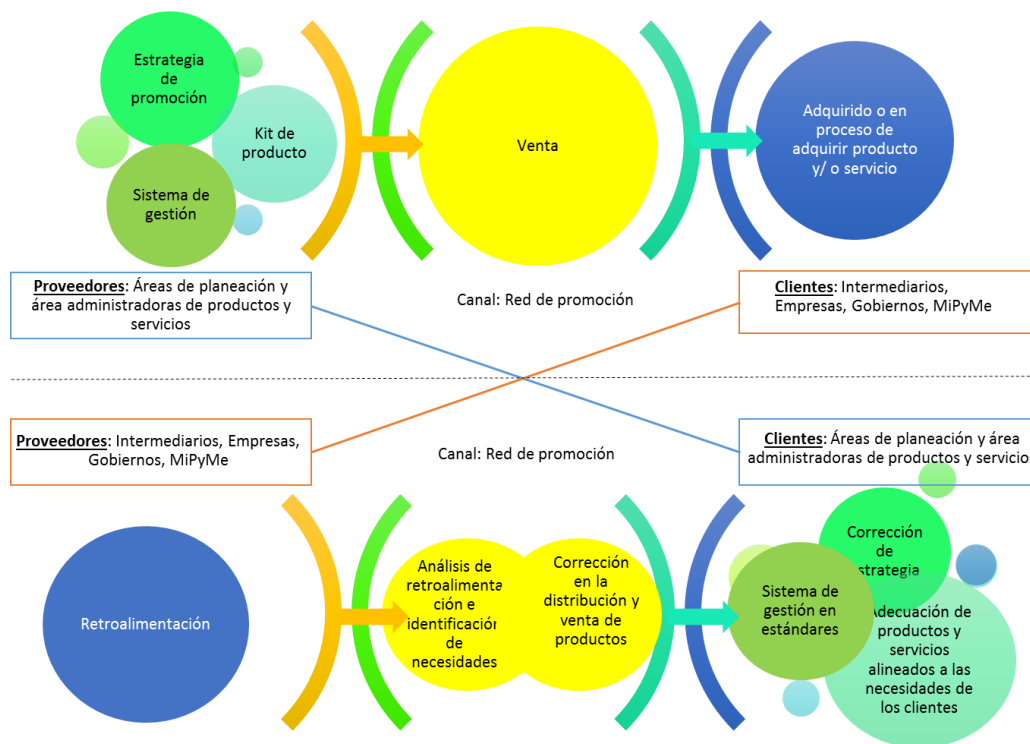
Cada *kit* es conveniente que considere en el nombre el número de la versión que le corresponde; debe existir un repositorio de acceso a todos los promotores; si no se tiene un sistema donde se puedan publicar dichos *kit*, existen herramientas como las nubes o SharePoint, donde se pueden publicar y dar accesos restringidos a un número determinado de usuarios. Adicionalmente se debe establecer un proceso de revisión por lo menos semestral.

4.4 Clientes y Proveedores del Proceso

Identificar las áreas que interactúan con el área de promoción es fundamental. Derivado de este análisis se adquirió una visión de quiénes son los clientes y quiénes son los proveedores, dichas relaciones cliente-proveedor, implican establecer requerimientos entre unos y otros.

Presento un resumen de clientes y proveedores, así como los requisitos y flujo del proceso que éstos conllevan.

Ilustración 4—3 Relación clientes - proveedores



Cuando establecí la relación de clientes y proveedores del sistema, también identifiqué los compromisos que se tienen con ellos en beneficio de los clientes. Al elaborar el esquema anterior hice notar que el área de producto diseña un producto o servicio, el vendedor es el encargado de colocarlo en el mercado, el vendedor al tener contacto directo con el cliente es responsable de identificar áreas de oportunidad tanto del proceso como del producto o servicio. En sentido contrario, el cliente espera una respuesta al tener inconformidad del producto o servicio, por lo que se convierte en proveedor de información cualitativa del producto, y el vendedor es responsable de que las áreas internas enfoquen todos sus esfuerzos en la mejora del producto o en la generación de nuevos productos²².

²² (Juran, 1990) en el apartado: Organización para el desarrollo de las características de nuevos productos y procesos. Sugiere que *las compañías norteamericanas cuentan generalmente con una estructura organizacional que consta de: I. Comité de nuevos productos que realiza una investigación empresarial sobre los nuevos desarrollos; II. Procedimiento estructurado para escoltar los nuevos desarrollos a través de diversos departamentos funcionales y III. Departamentos de desarrollo de productos y procesos, con dedicación exclusiva que llevan a cabo el trabajo tecnológico esencial.*

4.5 Etapas durante la venta

Las etapas durante la venta pueden variar de acuerdo al producto y/o servicio del que se trate al tener características diferenciadas, sin embargo, cuando asocié los diferentes procesos por producto y servicio, establecí una matriz de subprocesos, mismos que se relacionaron y pudieron converger en un diagrama de etapas con aplicación universal, de esta manera se facilita la retroalimentación y la venta bajo un mismo estándar y un mismo proceso con distintos requerimientos en cada etapa.

Ilustración 4—4 Etapas en el proceso de venta



Prospección

La prospección²³ definida como exploración de posibilidades futuras basada en indicios presentes, busca una estrategia de incorporación de posibles clientes a través de identificar los candidatos que puedan ser susceptibles de requerir el producto. Con base en los criterios de elegibilidad el promotor podrá identificar grupos de clientes que se acerquen a dichos criterios.

El Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas DENUÉ²⁴, es una herramienta para prospeccionar muy valiosa, se puede obtener información por sector, tamaño del establecimiento, área geográfica, incluso por colonia; adicionalmente búsquedas por empresa. Dicha herramienta permite al promotor hacer un análisis previo de la empresa que visite, que revise en alguna publicación periodística o que por algún otro medio se haya enterado de ella.

Previo a la visita de promoción, es decir en la prospección, propuse llevar a cabo un plan de promoción con el fin de realizar una venta más efectiva, consideré importante que el promotor elaborara un registro de variables que al final construirán una fuente valiosa de datos. A continuación se proporcionan algunos ejemplos.

Tabla 4-2. Variables en la prospección

Variables	Especificaciones
Fecha de ingreso del cliente a la cartera.	Puede proporcionar información respecto de la antigüedad y etapas en las que ha estado el cliente dentro de la cartera.
Historial transaccional	Es importante que un sistema institucional con base en la cartera de clientes del promotor, establezca un cruce de información, de tal manera identificar si el cliente previamente tuvo relación de algún tipo con Nafin, no necesariamente identificada por el promotor.
Productos que se le han ofrecido y la situación de si tuvo o no acceso a dichos productos	Si no existe un registro de los productos que se han ofrecido por cliente, únicamente quedarán los registros en los sistemas de los clientes que llegaron a una etapa de operación, la información previa arrojará más información sobre el producto por qué no se pudo colocar y cuáles son sus deficiencias.
Cuenta con expediente en la institución (aunque no haya dispuesto algún producto)	Implementación de un sistema único de expedientes digitales, con el que podrán evitar que el cliente arme diferentes expedientes para productos de distintas áreas de negocio y que puede hacer la diferencia en la atención de tiempos.

²³ <http://rae.es/>

²⁴ <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx> consultada el 9 de febrero de 2014 a las 11:18 am. El Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas ofrece información sobre la identificación y ubicación de todos los establecimientos activos en el territorio nacional, de acuerdo a los datos recabados durante la Actualización de Unidades Económicas 2013.

Por ello, constituye una herramienta fundamental para la toma de decisiones en los ámbitos público y privado. Derivado de esta actualización, se incorporaron 36 mil 268 unidades económicas y se dieron de baja 27 mil 13 que se encontraron cerradas. Así, de las 4 millones 400 mil 943 unidades económicas que estaban registradas en la versión anterior del Directorio, ahora se presentan 4 millones 410 mil 198.

Variables	Especificaciones
De dónde proviene el cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Se acercó por su propia cuenta • Lo recomendó un cliente • Lo referenciaron de la misma organización (Nafin) • El promotor lo identificó en reuniones de trabajo • El promotor lo identificó en alguna publicación periodística y/o electrónica. • Lo recomendó un consejero o un sector empresarial • Es un consejero consultivo
Bitácora de actividades	Es importante guardar una bitácora de visitas hacia el cliente, como parte del mantenimiento y acercamiento para identificar áreas de negocio.
Sector al que pertenece	Público, privado o federal.

Promoción

La promoción inicia cuando se da el primer acercamiento o reunión con el cliente, en dicho estatus el promotor rectifica y complementa la información prospectada, establece un plan de acercamiento y un plan de venta a través de una investigación informal del cliente, sugiere los productos que pueden convenir a las necesidades y levanta los requerimientos y posibilidades de negocio. Durante la etapa de promoción pueden surgir varias reuniones para aclarar dudas del producto que se está promoviendo.

El perfil del promotor emerge en este estatus, dado que su desarrollo en negociación y ventas será fundamental; adicional a las capacitaciones del producto, considero debe haber una capacitación continua sobre temas relacionados con la venta, ejemplos de estas capacitaciones son: Capacidades discursivas, Programación Neurolingüística (PNL)²⁵, Orientación a Resultados, Promoción Efectiva y Negociación.

Definí que se debe incorporar el acercamiento con el cliente en los registros, aunque no haya habido una respuesta concreta de aceptación. Considero que al no tener una respuesta de rechazo es importante que si dicho prospecto está en indefinición se establezca un límite de tiempo para obtener dicha respuesta, posteriormente se considere el estatus temporal de baja, sin perder de vista que se deberá tener acercamiento subsecuentes para cambio de estatus.

De acuerdo a Mario de la Garza en su libro “Promoción de ventas, Estrategias mercadológicas de corto plazo”, se eligieron algunas características trascendentes de la promoción, éstas son:

- Acercar un nuevo producto al consumidor o buscar un nuevo consumidor para el producto.
- Mantener la lealtad.
- Reforzar el mensaje e imagen institucional.
- Estimular a los intermediarios.

²⁵ Modelo de comunicación interpersonal que se ocupa fundamentalmente de la relación entre los comportamientos exitosos y las experiencias subjetivas —en especial, modelos de pensamiento— subyacentes. También constituye un sistema de terapia alternativa que pretende educar a las personas en la autoconciencia y la comunicación efectiva, así como cambiar sus modelos de conducta mental y emocional. <http://es.wikipedia.org/wiki/> 15 de marzo de 2014, 21:32.

- Ser un medio de comunicación efectivo interno.

Adicionalmente, dentro del modelo que diseñé hay limitaciones. Aunque haya una excelente promoción, si el producto es deficiente no habrá una buena promoción. El producto deficiente o con mala imagen transfiere la mala imagen a la marca (institucional).

Referenciación

En la siguiente etapa cuando el promotor recibe una respuesta afirmativa por parte del cliente, puede surgir una desviación en el perfil del mismo. En este caso el promotor debe registrar los criterios de elegibilidad e informarlos al área administradora del producto. Ésta a su vez deberá dar respuesta de manera oportuna (bajo un estándar de nivel de servicio), si la limitante en el perfil del cliente se podrá subsanar y ser susceptible de apoyo, y en ese sentido iniciar con la instrumentación.

La referenciación la definí como el estatus a partir de cual se envía al área responsable de la instrumentación del producto o servicio los criterios de elegibilidad para su pronunciamiento de aceptación o rechazo. El pasar por este estatus generará una mayor calidad de atención al cliente, dado que en los criterios de elegibilidad se puede detectar alguna situación por la cual no se le pueda dar el apoyo, previo a pasar a la fase de instrumentación. Si no se llevara a cabo esta actividad, el rechazo se realizaría posterior a la instrumentación (lo que involucra armado del expediente) con las consecuencias de pérdida de tiempo y desgaste en la relación con el cliente.

Instrumentación

De acuerdo a lo que se especificó en la etapa de criterios de elegibilidad, al haber obtenido la aceptación de dichos criterios se inicia con la instrumentación, se recomienda que para darle más fuerza a dicha aceptación se firme una carta de intención o inicio, aunque normativamente no sea necesaria. Dentro de este estatus se puede integrar la información por el mismo promotor o por un área especializada encargada de gestionar y armar los expedientes la cual puede ser interna o externa.

La información solicitada para la etapa de instrumentación se puede dividir en información legal, información financiera e información de gestión interna (con algún fin mercadológico, de calidad, etc.). La calidad de integración del expediente puede interferir en los tiempos de atención, adicionalmente, existen productos que por su estructura deben pasar por un proceso de análisis y estructuración de crédito encaminado a revisar su viabilidad. De dicha revisión podrían desprenderse requerimientos adicionales de información.

El capítulo cinco estará destinado a analizar los tiempos de instrumentación para los productos, y cuáles deben ser los plazos adecuados.

Formalización

El estatus de formalización lo consideré a partir de que ya se cuenta con el expediente íntegro, se ha analizado la información y se encuentra adecuadamente estructurado el proyecto con todos los soportes requeridos. Dependiendo del producto o servicio, éste puede pasar a instancias de decisión como comités o autorizaciones, o simplemente puede llevarse a cabo la firma de contratos o convenios que soporten la operación. Para los casos presentados a comité, se corre el riesgo de rechazo, en ocasiones se han requerido documentos o garantías adicionales para poder ser aceptado. Las situaciones que provocan el rechazo serán factores a considerar en los registros de bitácoras.

Operación

En el estatus de operación el cliente, de acuerdo al producto o servicio instrumentado, recibe el apoyo o inicia con el servicio. Ejemplo de éstos puede ser un crédito en una sola exposición, una línea revolvente, capacitación, asesoría, etc., cabe señalar que la operación no es el fin último del proceso ya que para que esté completo es indispensable obtener información del cliente de cómo fue atendido y de su satisfacción.

Seguimiento

El seguimiento se da por parte del promotor hacia el cliente, o de alguna área interna como puede ser Crédito, y es la actividad que se lleva a cabo posterior a la venta, donde recurrentemente se visita o contacta al cliente para identificar nuevas necesidades de apoyo, identificar desviaciones, comentarios o recibir retroalimentación del producto cuando ya fue operado o para recibir información periódica que fue solicitada en contratos.

Capítulo 5. Modelo analítico que soporta la implementación del Sistema de Gestión de Calidad para el proceso de promoción y venta de productos financieros e indicadores de gestión

5.1 Generación de información

Como prueba piloto, mi área inició el proceso de venta con los promotores presentados en el organigrama de la *ilustración 2-6*, bajo el modelo de gestión sugerido y que incluye:

- Seguir la línea estratégica propuesta.
- Venta con base en los lineamientos de los kit de productos.
- Seguimiento de la promoción y venta a través de la retroalimentación periódica de los promotores por medio de las mediciones de cierto conjunto de variables.

Dicho ejercicio lo inicié a mediados del 2013, por lo que obtuve información de por lo menos seis meses bajo el nuevo Sistema de Gestión de Calidad. La experiencia que obtuve en la implantación fue que en el inicio, la información de los promotores generada a través de un modelo de retroalimentación en Excel (con filtros, combos, reglas de operación y validaciones entre otros), tuvo errores de conceptualización y asimilación, por lo que tuve que trabajar arduamente en la capacitación de cómo alimentarlo. Posteriormente, busqué una herramienta que permitiera hacer más eficiente el llenado de información por promotor. Utilizando la tecnología, como herramientas de almacenamiento en nubes de información y posteriormente SharePoint; permitió que el modelo en Excel fuera actualizado por varios usuarios en línea lo que facilitó el acceso del área coordinadora a la información y su actualización en tiempo y forma. El reporte actualmente es alimentado por 30 promotores que atienden, como vimos en el capítulo 2, las 32 entidades federativas.

La base de datos obtenida inició el mes de agosto de 2013 y en una primera instancia cuenta con variables cada una de ellas a su vez divididas en sub-variables, que son las mínimas necesarias que proporciona información cualitativa de los proyectos. Si se requiriera información más detallada se disminuiría la eficiencia del promotor debido a que tendría que asignar más tiempo al reporte que a las actividades de promoción.

Las variables consideradas son las siguientes:

Tabla 5-1 Variables para información de seguimiento

Variables mínimas	Importancia de las variables
Dirección administradora del producto	La agrupación por áreas permitirá realizar análisis respecto a la evaluación de clientes y proveedores. Además puede haber un producto asignado a dos áreas diferentes por lo que es necesario identificar el área administradora.
Producto	Descripción del producto de Nafin que se ofreció al cliente.
Región	Se incluye esta variable, ya que se quiere medir la eficiencia de la región y el impacto de los productos en la misma.

Variables mínimas	Importancia de las variables
Estado	Asignación de metas por estado por lo que dicho campo será de utilidad para identificar los proyectos y a su vez medir la eficiencia por promotor.
Nombre de la empresa	Esta información proporciona claridad de si es un proyecto público, privado o con participaciones de ambos. También proporciona información respecto a la importancia que tiene en el desarrollo económico del estado.
Nombre del proyecto	
Descripción del proyecto	
Monto del proyecto	La diferencia entre monto del proyecto y monto requerido da la inversión que realizará el solicitante y cuánto va a invertir en el proyecto la empresa. Adicionalmente, es una variable que permite priorizar los proyectos.
Monto requerido	
Intermediarios financieros	Los productos que están ligados a segundo piso pueden tener varios intermediarios, dicho campo puede servir para identificar con qué intermediario tiene mayor viabilidad el proyecto.
Persona responsable de dar soporte interno	Identificación directa del responsable de la atención interna del cliente.
Cómo obtuvo la relación con su cliente	Dicha variable dará a conocer cuál es la fuente principal de acceso a clientes, en conjunto con los proyectos que llegan hasta el estatus final, da información sobre la fuente de clientes más efectiva.
Estatus actual	Marca el último estatus del cliente.
Fecha de promoción	Estas fechas proporcionarán información sobre el comportamiento de los tiempos de atención de los clientes. Dichas fechas bajo el Sistema de Gestión de Calidad se llaman puntos de inspección.
Fecha de referenciación	
Fecha de instrumentación	
Fecha de formalización	
Fecha de operado, desembolso o servicio utilizado	
Fecha de rechazo o baja	
Área de oportunidad derivada del acercamiento con el cliente externo o interno.	Proporcionará información sobre mejoras que se puedan realizar al proceso, producto o requerimientos.

5.2 Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión, son los encargados de darle estructura, veracidad y funcionamiento al Sistema de Gestión de Calidad. Tienen la misión por un lado, de evaluar qué tan cercano está el sistema propuesto de cumplir con los compromisos establecidos con los clientes tanto internos como externos; por otro lado, de medir la calidad del producto en su trayectoria a ser el producto final.

Considero que los indicadores de gestión deben proporcionar lo siguiente:

- Den información sobre la evolución del sistema.
- Sean incentivo para disminuir los reprocesos, desperdicios y holguras.
- Acorde a la información que brindan, se establezcan parámetros de hacia dónde se moverá el sistema.
- Los ajustes que se realicen en los procesos y los resultados esperados estén reflejados en dichos indicadores.
- Sean soporte de las acciones preventivas.
- Sean lo suficientemente sencillos para aplicarlos a todo el personal del sistema.
- Sean creadores de constancia y perseverancia en el personal.
- El personal tome conciencia sobre su utilidad y sus resultados.

Los siguientes apartados proporcionarán los análisis necesarios para evaluar el sistema y establecer mejoras al proceso.

5.3 Estimación de la programación anual de la operación e indicador de gestión para medir de manera periódica el avance y los desfases del programa

Al establecer una meta anual, es común que su programación se distribuya de manera constante. El Sistema de Gestión de Calidad, requiere una medición periódica de indicadores y de desfases para identificar a tiempo comportamientos posibles de incumplimiento, a fin de generar las acciones correctivas y/o preventivas.

Para poder llevar a cabo una valuación más detallada y así establecer el programa anual, propuse una medición que se lleve a cabo de manera bimestral y que se debe calcular a inicio del año. Consta de los pasos siguientes:

- Identificar el crecimiento de la operación a nivel global y por estado. Para 2013 se estableció un 10% de crecimiento general, es decir, todas las entidades federativas deben crecer el mismo porcentaje.
- Tomar la operación del cierre de 2012 y multiplicarla por el crecimiento del 10% para cada estado, con la que se establecerá la meta anual.
- Tomar la operación mensual del año anterior. Para este ejercicio se tomará el año 2012.
- Agrupar de manera bimestral la operación para obtener 6 bimestres.
- Calcular la participación del bimestre respecto al total operado en el estado en dicho año, 2013.

Se presenta la matriz de participación porcentual:

Tabla 5-2 Matriz de participación porcentual

Entidad federativa	Operación 2012	Meta 2013	Bimestre 1-2012	Bimestre 2-2012	Bimestre 3-2012	Bimestre 4-2012	Bimestre 5-2012	Bimestre 6-2012
Aguascalientes	6,117	6,729	16%	31%	47%	66%	83%	100%
Baja California	9,918	10,910	14%	32%	47%	66%	83%	100%
Baja California Sur	1,948	2,143	13%	27%	43%	63%	83%	100%
Campeche	4,911	5,403	10%	22%	44%	63%	82%	100%
Chiapas	8,481	9,329	15%	30%	47%	64%	81%	100%
Chihuahua	15,005	16,505	15%	35%	52%	68%	85%	100%
Coahuila	20,532	22,585	15%	31%	48%	66%	82%	100%
Colima	3,251	3,576	13%	27%	42%	62%	80%	100%
Distrito Federal	178,963	196,860	15%	30%	47%	63%	80%	100%
Durango	5,753	6,329	15%	34%	49%	67%	82%	100%
Estado de México	65,351	71,886	15%	31%	47%	65%	82%	100%
Guanajuato	20,198	22,218	16%	31%	47%	65%	81%	100%
Guerrero	5,855	6,441	17%	34%	50%	67%	82%	100%
Hidalgo	9,408	10,349	16%	31%	49%	66%	83%	100%
Jalisco	57,602	63,362	15%	29%	45%	63%	80%	100%
Michoacán	16,904	18,594	17%	33%	49%	67%	84%	100%

Entidad federativa	Operación 2012	Meta 2013	Bimestre 1-2012	Bimestre 2-2012	Bimestre 3-2012	Bimestre 4-2012	Bimestre 5-2012	Bimestre 6-2012
Morelos	6,938	7,632	16%	33%	49%	67%	83%	100%
Nayarit	2,623	2,886	14%	30%	47%	66%	83%	100%
Nuevo León	67,062	73,768	15%	32%	48%	66%	82%	100%
Oaxaca	8,277	9,105	18%	33%	48%	66%	83%	100%
Puebla	19,802	21,783	14%	28%	44%	63%	81%	100%
Querétaro	11,610	12,771	14%	27%	54%	69%	84%	100%
Quintana Roo	3,751	4,126	14%	30%	47%	66%	82%	100%
San Luis Potosí	9,702	10,673	16%	32%	49%	67%	82%	100%
Sinaloa	21,908	24,099	14%	26%	42%	62%	82%	100%
Sonora	10,917	12,009	17%	31%	48%	65%	81%	100%
Tabasco	8,744	9,618	12%	27%	44%	60%	77%	100%
Tamaulipas	14,620	16,082	11%	26%	42%	62%	79%	100%
Tlaxcala	2,558	2,814	15%	29%	45%	64%	81%	100%
Veracruz	20,785	22,864	13%	28%	43%	58%	80%	100%
Yucatán	7,341	8,076	16%	31%	47%	66%	83%	100%
Zacatecas	5,444	5,989	17%	33%	50%	68%	83%	100%

- Para cada estado multiplicar la meta del siguiente año 2013, por la participación porcentual bimestral del cuadro anterior, lo que generará el nuevo presupuesto bimestral.
- Posteriormente a medida de que vaya realizando la operación de manera bimestral acumulada, se deberá de comparar contra su presupuesto. Se presenta el resultado de dicho indicador bimestral.

Tabla 5-3 Inspecciones bimestrales mediante el programa anual de operación.

Entidad federativa	Inspección Bimestre 1	Inspección Bimestre 2	Inspección Bimestre 3	Inspección Bimestre 4	Inspección Bimestre 5	Inspección Bimestre 6
Aguascalientes	103%	100%	103%	99%	97%	96%
Baja California	106%	90%	92%	89%	86%	84%
Baja California Sur	110%	113%	109%	98%	90%	89%
Campeche	131%	130%	108%	110%	101%	102%
Chiapas	113%	107%	106%	101%	99%	95%
Chihuahua	86%	74%	76%	76%	76%	77%
Coahuila	96%	94%	92%	90%	89%	88%
Colima	95%	94%	95%	89%	88%	83%
Distrito Federal	98%	97%	97%	102%	102%	103%
Durango	115%	97%	101%	96%	95%	92%
Estado de México	107%	100%	100%	96%	95%	93%
Guanajuato	118%	111%	107%	105%	102%	99%
Guerrero	94%	86%	88%	88%	88%	86%
Hidalgo	115%	108%	103%	101%	99%	99%
Jalisco	103%	98%	96%	96%	94%	90%

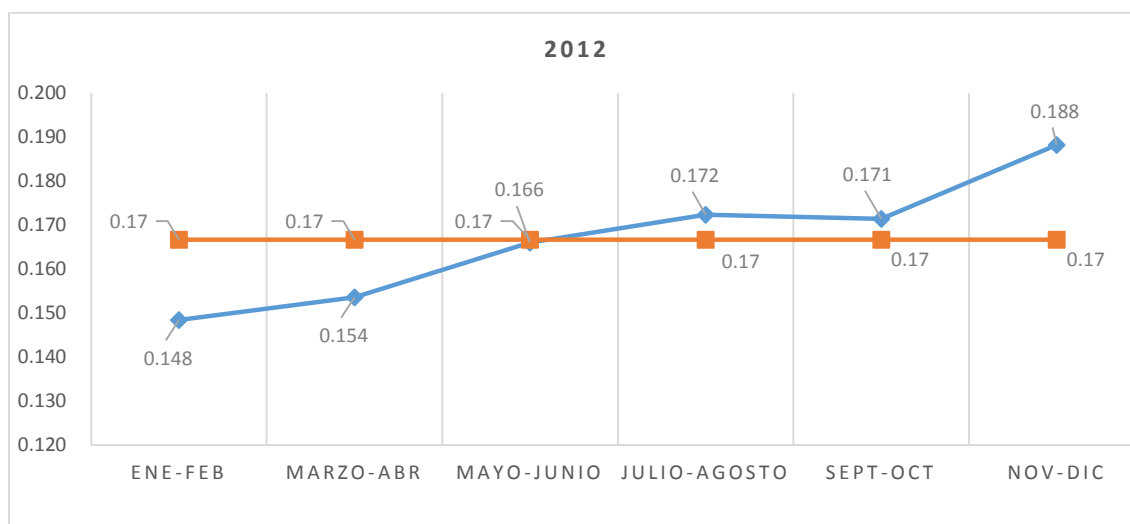
Entidad federativa	Inspección Bimestre 1	Inspección Bimestre 2	Inspección Bimestre 3	Inspección Bimestre 4	Inspección Bimestre 5	Inspección Bimestre 6
<i>Michoacán</i>	96%	94%	96%	95%	93%	92%
<i>Morelos</i>	97%	87%	89%	87%	87%	86%
<i>Nayarit</i>	114%	102%	104%	100%	96%	95%
<i>Nuevo León</i>	100%	96%	96%	94%	93%	96%
<i>Oaxaca</i>	81%	83%	91%	89%	86%	91%
<i>Puebla</i>	119%	116%	110%	103%	99%	96%
<i>Querétaro</i>	116%	105%	78%	145%	136%	127%
<i>Quintana Roo</i>	119%	97%	93%	94%	91%	89%
<i>San Luis Potosí</i>	107%	102%	101%	98%	97%	95%
<i>Sinaloa</i>	101%	119%	106%	86%	82%	79%
<i>Sonora</i>	80%	86%	85%	84%	87%	85%
<i>Tabasco</i>	100%	102%	103%	98%	94%	93%
<i>Tamaulipas</i>	137%	109%	105%	95%	92%	88%
<i>Tlaxcala</i>	122%	116%	113%	104%	101%	98%
<i>Veracruz</i>	104%	92%	94%	93%	85%	83%
<i>Yucatán</i>	108%	113%	110%	102%	104%	101%
<i>Zacatecas</i>	98%	97%	99%	96%	96%	95%

El valor que generan las mediciones anteriores, está en identificar comportamientos que pueden frustrar los resultados deseados y tener la posibilidad de incidir en ellos. Por ello, los cortes bimestrales permitirán establecer nuevas estrategias de incremento de operación en tiempo.

Los resultados que arrojaron las inspecciones anteriores, muestran una clara tendencia de que a partir de que no se cumple un presupuesto bimestral los comportamientos siguientes son más proclives a un resultado por debajo de su meta. Durante el primer bimestre, de 10 estados que estuvieron por debajo de su presupuesto, 9 cerraron por debajo de su meta; en el segundo bimestre del año, los 6 que estuvieron por debajo de su presupuesto no alcanzaron su meta de cierre, y así sucesivamente. Es importante reaccionar a tiempo y establecer acciones que puedan modificar dichos comportamientos.

En la gráfica siguiente muestro la diferencia entre un programa estimado a nivel nacional con el comportamiento histórico y un programa bajo el supuesto de distribución lineal. En una primera etapa se estaría sobrestimando el programa y en una segunda se estaría subvaluando.

Ilustración 5—1 Error de programación al considerar el programa anual de forma lineal



5.4 Estimación de plazos destinados al proceso y niveles de servicio

A continuación presento una propuesta metodológica que realicé para analizar los plazos por estatus en el proceso de promoción y venta, con base en las cualidades de cada producto, lo que fue útil para que en un inicio se establecieran los niveles de servicio.

La ventaja de esta metodología es que si un área se acerca a otra solicitando un nivel de servicio, es probable que proponga un plazo con determinada holgura con el cual el área proveedora se sienta cómoda y no se esfuerce en mejorar dicho plazo. Estas definiciones de niveles de servicio muchas veces provocan que las mediciones sean planas y se conserven durante mucho tiempo sin evolución. La herramienta que propuse estresa de manera equilibrada y natural los niveles de servicio.

Metodología:

Considerar las fechas por etapa para el proyecto i para el producto o servicio j :

$$\begin{aligned}
 fP_{ji} &= \text{Fecha de inicio de } \mathbf{promoción} \text{ proyecto } ji \\
 fI_{ji} &= \text{Fecha de inicio de } \mathbf{instrumentación} \text{ proyecto } ji \\
 fF_{ji} &= \text{Fecha de inicio de } \mathbf{formalización} \text{ proyecto } ji \\
 fO_{ji} &= \text{Fecha de inicio de } \mathbf{operación} \text{ proyecto } ji
 \end{aligned}$$

Las fechas de cada estatus deben cumplir el siguiente requerimiento $fP_{ji} \leq fI_{ji} \leq fF_{ji} \leq fO_{ji}$, en caso contrario se identificarán como capturas erróneas y dicho proyecto se deberá de volver a registrar como un producto no conforme.

Con base en las fechas de estatus se pueden calcular los siguientes plazos.

$$\begin{aligned}
 A_{ji} &= (fI_{ji} - fP_{ji}) = \text{Plazo de promoción en días} \\
 B_{ji} &= (fF_{ji} - fI_{ji}) = \text{Plazo de instrumentación en días}
 \end{aligned}$$

$C_{ji} = (fO_{ji} - fF_{ji}) = \text{Plazo de formalización en días}$

$AC_{ji} = (fO_{ji} - fP_{ji}) = (A_{ji} + B_{ji} + C_{ji}) \text{ Plazo total desde el contacto con el cliente hasta la operación}$

$$\begin{aligned} A_{ji} &= \{A_{j1}, \dots, A_{ji}, \dots, A_{jn}\} \\ B_{ji} &= \{B_{j1}, \dots, B_{ji}, \dots, B_{jn}\} \\ C_{ji} &= \{C_{j1}, \dots, C_{ji}, \dots, C_{jn}\} \\ AC_{ji} &= \{AC_{j1}, \dots, AC_{ji}, \dots, AC_{jn}\} \end{aligned}$$

Al definir E como cualquier estatus A, B, C o AC al agrupar los plazos por estatus E_{ji} se tendrá un conjunto de $\{E_{j1}, \dots, E_{ji}, \dots, E_{jn}\}$ donde n es el número de observaciones para el estatus E del producto j.

A continuación se enlistarán las estadísticas (Castillo, 2006) que aportarán en el análisis de dichos plazos:

$$\text{Media para el estatus E del producto j} = \mu E_j = \frac{\sum_{i=1}^{i=n} E_{ji}}{n}$$

Dicha estadística proporciona el plazo promedio, es decir, el número de días que el promotor permanece en el estatus E para el producto j, si se recuerda en el capítulo 1, teoría de la calidad, la trilogía de Juran (Juran, 1990), se menciona que con dichas estadísticas se está conociendo el comportamiento inicial del proceso, y lo más seguro es que los datos tengan una variabilidad importante. La siguiente medida a calcular es la varianza, es decir, el promedio de variación de los plazos y la media al cuadrado entre el número de observaciones, por lo cual, la fórmula es la siguiente:

Varianza para el estatus E del producto j:

$$\text{Varianza para el estatus E del producto j} = \sigma^2 E_j = \sum_{i=1}^{i=n} \frac{(E_{ji} - \mu E_j)^2}{n}$$

O desviación estándar:

$$\text{Desviación estandar para el estatus E del producto j} = \sigma E_j = \sqrt{\sum_{i=1}^{i=n} \frac{(E_{ji} - \mu E_j)^2}{n}}$$

Dicha estadística da información necesaria para identificar qué tanto los promotores difieren en los plazos en días, y si se analiza con la información cualitativa del producto se infiere si el plazo cumple las expectativas del producto o no.

Adicionalmente, incluí en mi análisis el dato mínimo y máximo, que proporcionan información de la ruta crítica o eficiente.

Al considerar los plazos máximos para cada conjunto de datos que componen un estatus determinado, para un producto en específico, la suma de plazos máximos para cada estatus proporciona información de la estimación máxima de plazo en la que el promotor puede mantener en espera al cliente con el proyecto, a esto le llamé ruta crítica de la promoción hasta el desembolso.

De igual manera, la suma de los mínimos de los plazos para un conjunto de datos en un estatus específico en un producto determinado proporciona el plazo más eficiente en el que se puede promover e instrumentar el producto.

Es decir:

Para el producto j y n proyectos equivalentes a observaciones

$$\text{Min}(A_{j1}, A_{j2}, \dots, A_{ji}, \dots, A_{j(n-1)}, A_{jn}) + \text{Min}(B_{j1}, B_{j2}, \dots, B_{ji}, \dots, B_{j(n-1)}, B_{jn}) + \text{Min}(C_{j1}, C_{j2}, \dots, C_{ji}, \dots, C_{j(n-1)}, C_{jn}) =$$

Ruta más eficiente del producto j traducida en un plazo en días.

$$\text{Max}(A_{j1}, A_{j2}, \dots, A_{ji}, \dots, A_{j(n-1)}, A_{jn}) + \text{Max}(B_{j1}, B_{j2}, \dots, B_{ji}, \dots, B_{j(n-1)}, B_{jn}) + \text{Max}(C_{j1}, C_{j2}, \dots, C_{ji}, \dots, C_{j(n-1)}, C_{jn}) =$$

Ruta más crítica del producto j traducida en un plazo en días.

La moda también es útil para indicar el dato con mayor frecuencia dentro del conjunto de observaciones.

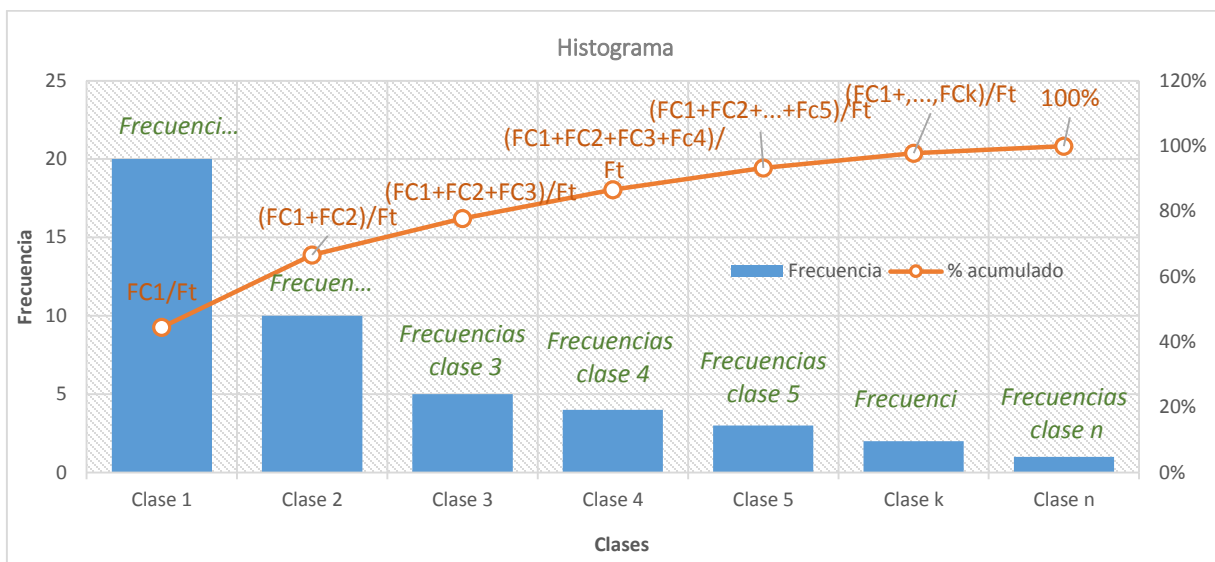
En un Sistema de Gestión de Calidad, la mejora continua se puede apoyar en estadísticas de este tipo que permiten analizar la evolución del sistema, es decir, los procesos a través del tiempo se van adaptando, se llevan a cabo de manera más natural, las desviaciones y errores deben ir disminuyendo, el personal al ser capacitado debe de ir mejorando su actividad y disminuir los tiempos de espera entre un estatus y otro, por ende las estadísticas deben ir mejorando y aportando información sobre los movimientos. En mi experiencia cuando analizan datos de comportamiento de un sistema es muy común que utilicen simplemente medias que muchas veces si no se acompañan de estadísticas diferentes no proporcionan la información adecuada, o peor aún las áreas buscan siempre salir en dicha media sin aspirar a una mejoría.

Posterior al cálculo de dichas estadísticas y debido a que en un inicio conté con la recolección de pocos datos, propuse realizar un análisis de histograma para analizar cuáles plazos concentran el porcentaje mayor de ocurrencia. El histograma se obtiene de medir las frecuencias para determinados intervalos llamados clases:

Tabla 5-4 Elaboración de histograma

Clases (días)	Frecuencias	Frecuencias acumuladas
Definidos por el responsable de las mediciones y dependerá del producto, para lo cual se debe de considerar las medidas estadísticas propuestas.	Veces que se repite una observación de plazo para la clase definida para el producto j en el estatus i. Posteriormente se ordenan de mayor a menor las frecuencias.	Se van sumando las frecuencias ordenadas de mayor a menor con la clase que corresponde y a su vez cada una de éstas se divide entre el total de frecuencias. Para acumularlas, basta con sumar el porcentaje anterior y derivado de que están ordenadas las frecuencias de mayor a menor, sabremos donde se concentra la mayor cantidad de frecuencias.

Ilustración 5—2 Propuesta de histograma



La clase 1 me proporcionó información del plazo más recurrente, la clase n el máximo plazo con menor ocurrencia. Con el fin de iniciar con una medición realista de niveles de servicio, propuse considerar las clases cuya frecuencia acumulada abarcaran el 60% de los datos como plazo inicial de nivel de servicio, posteriormente de acuerdo al comportamiento y con base en la experiencia del promotor se deben ir ajustando dichos datos, aplicando nuevamente la metodología anterior, recalculando el histograma. Para las mismas clases, las primeras clases deben tener mayores frecuencias y para las últimas clases las frecuencias deben ir disminuyendo.

Análisis de plazos de instrumentación

Para la valuación de los niveles de servicio y resultado de tiempos, obtuve información para 24 productos de la institución, los cuáles por sus características los agrupé en conjuntos; otros no tuvieron un volumen representativo de casos por lo que no pude por el momento ingresarlos al modelo. El resultado fue la valuación de 7 grupos de productos con características similares:

Tabla 5-5 Productos agrupados para cálculo de rutas



Resultado de cálculo de rutas eficiente, crítica y promedio en número de días

Tabla 5-6 Rutas eficiente, promedio y crítica

Productos agrupados	Ruta eficiente	Ruta promedio	Ruta crítica
Cadenas Productivas	22	404	1,025
Fideicomisos (Incorporación de Fideicomisos, Custodia y Fideicomisos AAA)	74	392	911
Garantía Selectiva	177	319	586
Intermediarios Financieros (Bancarios y no Bancarios)	200	477	1,213
Operadora y Tesorería	39	108	213
Primer Piso y Proyectos de Energía	40	271	469
Programas Sectoriales	30	320	983

Promedio de plazos instrumentados por etapas

Tabla 5-7 Plazos promedio por producto y por etapas

	Promoción	Referenciación	Instrumentación	Formalización	Operación
Primer Piso	56	39	41	128	7
Factoraje	61	62	15	85	181
Garantía Selectiva	50	45	109	101	14
Intermediarios Financieros	164	117	162	18	16
Sectoriales	68	78	42	67	65
Fideicomisos	32	203	Sin Inf.	143	14
Operadora y Tesorería	9	64	Sin Inf.	34	Sin Inf.

Derivado de que se tuvieron varias observaciones para Cadenas Productivas, se realizó con éxito el análisis de niveles de servicio.

Resultado de medición de niveles de servicio para el producto de Cadenas Productivas

Tabla 5-8 Cadenas Productivas análisis del plazo de promoción a referenciación

Análisis comportamiento del estatus de promoción a referenciación					
Clase	Frecuencia	% acumulado	Clase	Frecuencia	% acumulado
30	30	54.55%	30	30	54.55%
60	10	72.73%	60	10	72.73%
90	2	76.36%	180	8	87.27%
180	8	90.91%	360	4	94.55%
360	4	98.18%	90	2	98.18%
y mayor...	1	100.00%	y mayor...	1	100.00%

Ilustración 5—3 Histograma Cadenas Productivas del plazo de promoción a referenciación

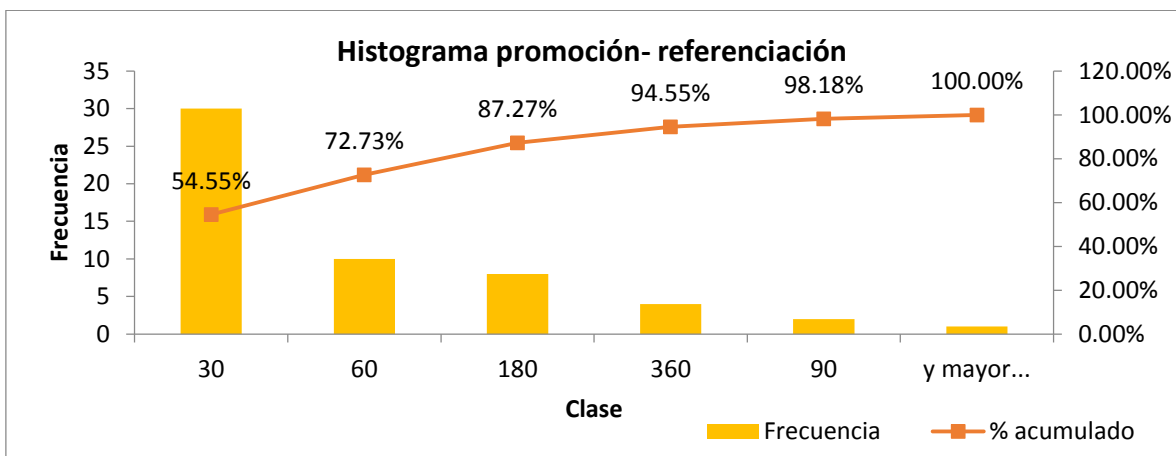


Tabla 5-9 Cadenas Productivas análisis del plazo de referenciación a instrumentación

Análisis para el estatus de referenciación a instrumentación					
Clase	Frecuencia	% acumulado	Clase	Frecuencia	% acumulado
30	46	64.79%	30	46	64.79%
60	10	78.87%	60	10	78.87%
90	6	87.32%	90	6	87.32%
180	5	94.37%	180	5	94.37%
360	1	95.77%	y mayor...	3	98.59%
y mayor...	3	100.00%	360	1	100.00%

Ilustración 5—4 Histograma Cadenas Productivas del plazo de referenciación a promoción

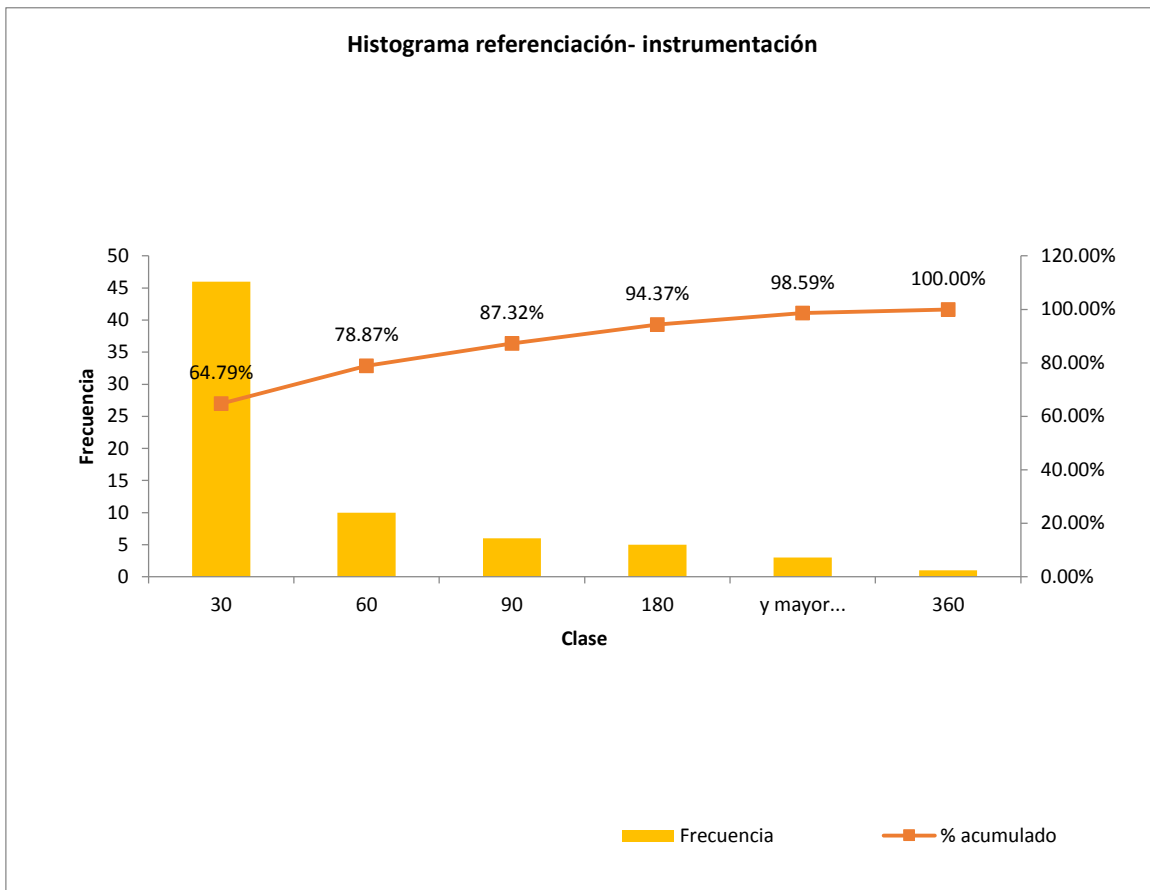


Tabla 5-10 Cadenas Productivas análisis del plazo de instrumentación a formalización

Análisis para el estatus de instrumentación a formalización					
Clase	Frecuencia	% acumulado	Clase	Frecuencia	% acumulado
30	37	50.00%	30	37	50.00%
60	17	72.97%	60	17	72.97%
90	5	79.73%	180	6	81.08%
180	6	87.84%	90	5	87.84%
360	4	93.24%	y mayor...	5	94.59%
y mayor...	5	100.00%	360	4	100.00%

Ilustración 5—5 Histograma Cadenas Productivas del plazo de instrumentación a formalización

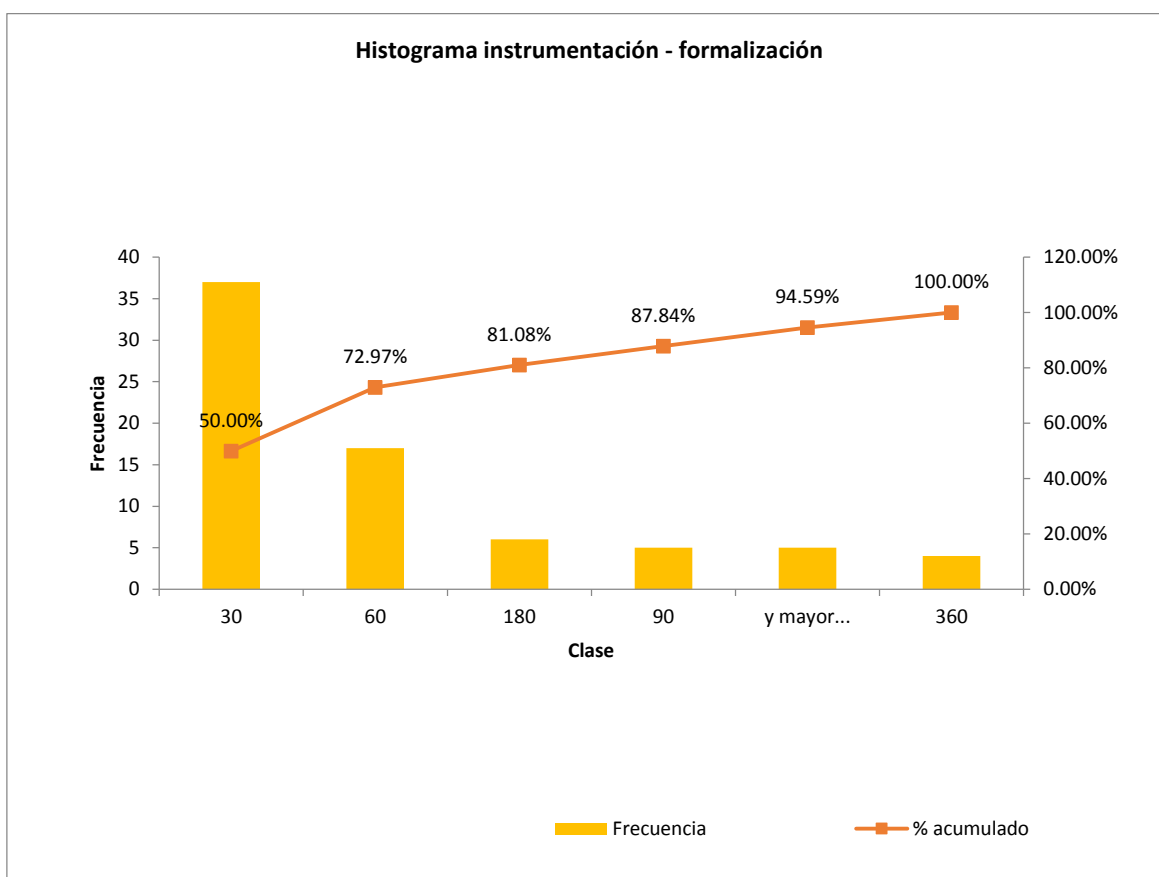
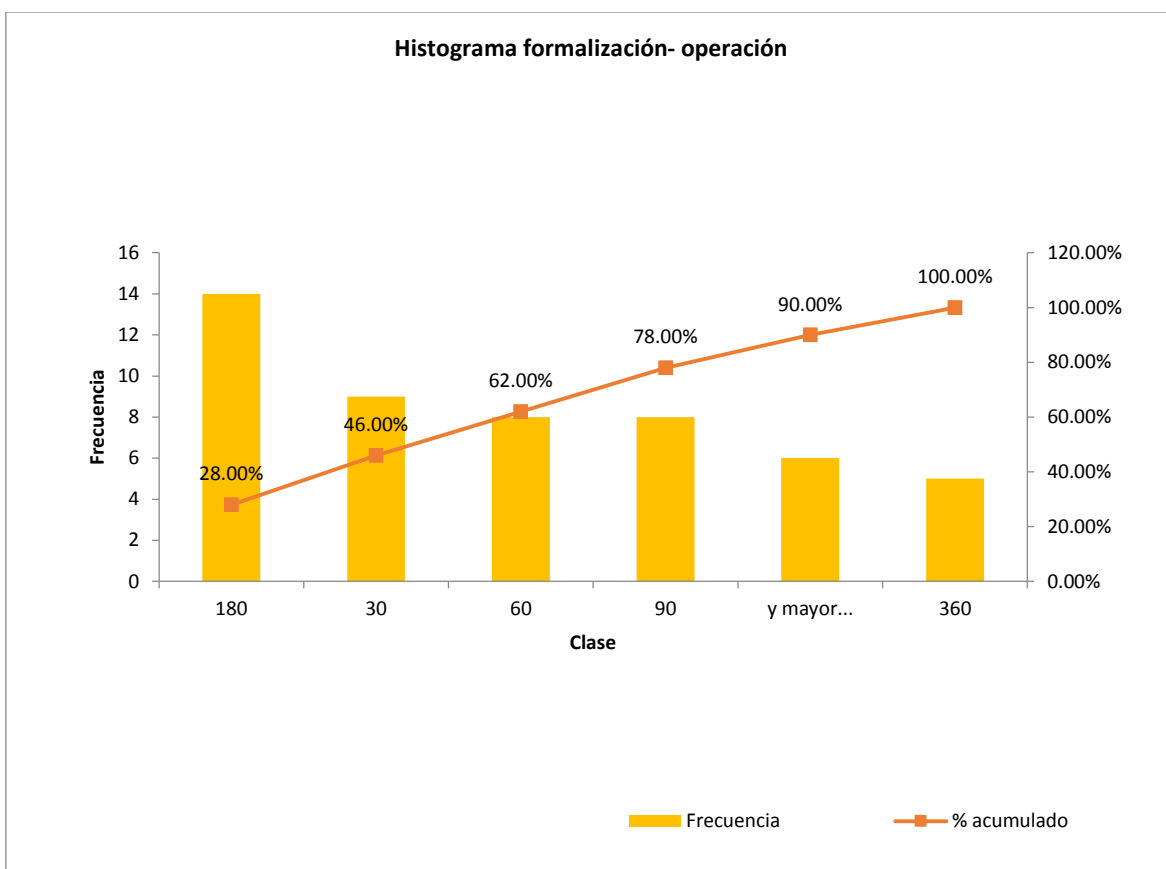


Tabla 5-11 Cadenas Productivas análisis del plazo de formalización a operación

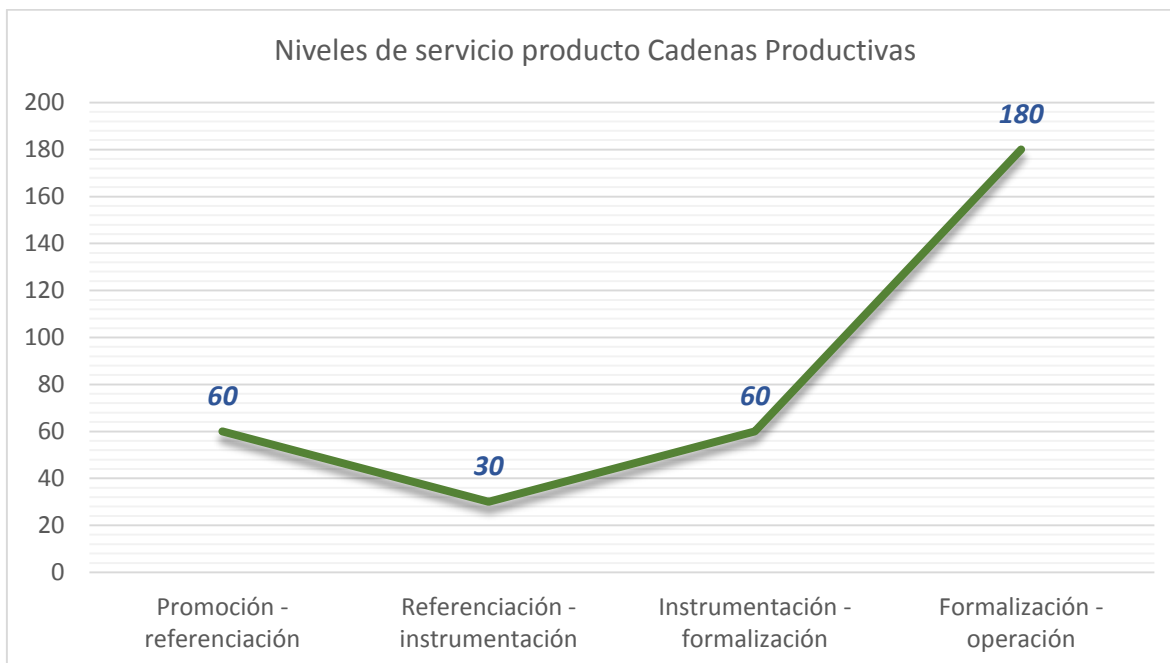
Análisis para el estatus de formalización a operación					
Clase	Frecuencia	% acumulado	Clase	Frecuencia	% acumulado
30	9	18.00%	180	14	28.00%
60	8	34.00%	30	9	46.00%
90	8	50.00%	60	8	62.00%
180	14	78.00%	90	8	78.00%
360	5	88.00%	y mayor...	6	90.00%
y mayor...	6	100.00%	360	5	100.00%

Ilustración 5—6 Histograma Cadenas Productivas del plazo de formalización a operación



Con el fin de definir los niveles de servicio adecuados para el producto de Cadenas Productivas, en inicio solicité que los plazos fueran lo más próximos al comportamiento del 70%, dicho porcentaje puede modificarse dependiendo de los resultados.

Con base en la información anterior se presenta el resultado de niveles de servicio.

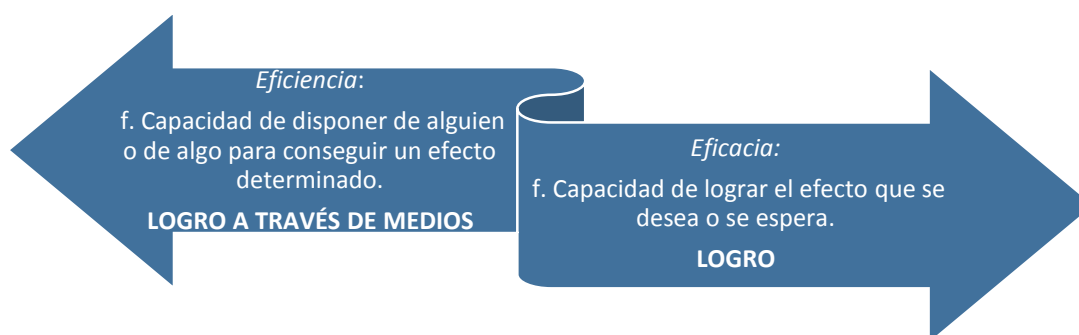


El plazo mayor de 180 días se encuentra en el estatus de formalización a operación debido que en esta fase del proceso el intermediario financiero autoriza una línea de crédito, en ocasiones la empresa ya tiene una línea de crédito autorizada y es muy rápido incorporarla a este producto, cuando no cuenta con dicha línea es posible que el promotor tenga que promover con los intermediarios una calificación de línea. En este sentido se menciona que el mayor nivel de bajas para este producto se da en la etapa Formalización (de calificación de línea), debido al nivel de riesgo de la empresa, el intermediario financiero no le otorga dicha línea, por lo que nunca llega a la etapa de operación. Consideró que lo anterior es un área de oportunidad para que Nafin garantice la línea de la cadena productiva y el intermediario financiero tenga apetito por brindarla.

5.5 Priorización de productos y eficiencia de la promoción.

Se encuentran varias interpretaciones sobre la diferencia entre eficacia y eficiencia, es decir, ser efectivo o ser eficiente. De acuerdo al diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, cita las siguientes definiciones²⁶:

Ilustración 5—7 Eficiencia y eficacia



La eficiencia nos enfoca en la capacidad que tenemos para lograr objetivos mediante la utilización de recursos y la eficacia sólo en la consecución de objetivos sin indicar necesariamente la capacidad para disponer los recursos que orienten al efecto determinado.

El tipo de productos y su complejidad son factores importantes a considerar al medir la eficiencia. El promotor dentro de su mercado puede tender a promover determinado segmento de productos de acuerdo a su experiencia, sin embargo, el promotor debe promover los productos que mejor se apeguen a los objetivos y la estrategia de promoción, adicionalmente, su cartera debe estar diversificada en varios de ellos, lo que asegurará la relación con varios mercados de distinta índole. Un promotor será más eficaz si tiene un portafolio diversificado y tiene la capacidad de vender todos los productos de su portafolio y, si dicho portafolio genera el mayor impacto posible.

Cuando existe una reducción de personal es importante optimizar los esfuerzos tratando de obtener los mejores resultados, por lo cual se deben identificar los productos prioritarios en función de los objetivos establecidos. El siguiente análisis establece una guía de cuáles son los productos que deben mantenerse y que generarán un valor adicional al promoverlos.

Existen cualidades en los productos que por su naturaleza pueden o no implicar una mayor dedicación y/o habilidades por parte del promotor y que adicional a esta habilidad cumplan o no el objetivo planteado, en ese sentido se puede atender a un cliente con varios productos y que impacten de manera diferenciada en el negocio del cliente.

Para poder asignar una meta al promotor queda la disyuntiva de cuántos y cuáles, por lo que es importante analizar la complejidad de los productos con el fin de que se asigne la misma posibilidad de esfuerzo y oportunidad a cada promotor, aunque por la vocación del estado los productos deban ser diferentes.

²⁶ <http://lema.rae.es/drae/?val=Eficacia>, <http://lema.rae.es/drae/?val=Eficiencia>

Para identificar la complejidad de los productos elaboré una lista de cualidades, no se incluyeron las cualidades relacionadas o parcialmente relacionadas entre sí con otra para evitar duplicidad. A continuación muestro mi propuesta de metodología para identificar la prioridad de los productos.

Ilustración 5—8 Criterios de complejidad

Requerimiento de capacitación técnica especializada para vender el producto.

Si se requiere capacitación técnica especializada, se asignará 1, en caso contrario 0.

Si el producto debe pasar por instancias de formalización como comités de crédito, se asignará un grado más de complejidad asignándole un 1, en caso contrario 0.

Si el mercado objetivo a promover es de difícil acceso o limitado por lo que se deberá acompañar del apoyo de empresarios o de algún sector para poder realizar la venta se le asigna 1 , en caso contrario 0.

Si se requiere analizar, conocer y estudiar el sector a fin de conocer las necesidades del cliente en ese caso se deberá considerar un 1, en caso contrario un 0.

Si el proyecto es o tiene un componente público se deberá agregar un grado más de complejidad, asignando un 1, en caso contrario 0.

Con base en la metodología de las rutas críticas, eficientes y medias del proceso, el producto es de largo plazo o menor plazo, si es de largo plazo se deberá asignar un 1, si dicho producto se puede llevar a cabo en un periodo a lo más semestral se le asignará un 0.

Si el producto está relacionado con la creación de empleos de manera importante se le asigna 1 en caso contrario 0.

El puntaje máximo que podrá tener el producto es 7, es importante mencionar que algún proyecto dentro del producto podrá tener o no cierto componente, sin embargo, lo que intenté revisar con este ejercicio es la potencialidad que tiene el producto.

Con lo anterior pude generar una matriz de equivalencias de proyectos por producto y asignarles su calificación, que muestro a continuación.

Tabla 5-12 Productos por puntaje de complejidad

<i>Principales productos promovidos durante 2013</i>	Requiere mayor tecnicidad	Requiere Comités de autorización	El mercado objetivo es selectivo o de difícil acceso	Requiere análisis del sector	Tiene componente público	El tiempo de instrumentación es largo	El impacto en empleos puede ser importante	<i>Resultado aplicación de puntaje</i>
Financiamiento Corporativo	1	1	1	1	0	1	1	6
Financiamiento de Proyectos de Energía	1	1	1	1	0	1	1	6
Programas Sectoriales	1	1	0	1	1	1	1	6
Intermediarios Financieros	1	1	1	1	0	1	1	6
MIDAS (Programa Mercado Institucional de Deuda Alternativa Societaria)	1	1	1	0	0	1	1	5
Garantía Selectiva	1	1	0	0	0	1	1	4
Garantía Bursátil	0	1	1	0	0	1	1	4
Cadenas Productivas	0	0	0	0	1	0	1	2
Incorporación de Fideicomisos	0	1	0	0	1	0	0	2
Fideicomisos Custodia	0	1	0	0	1	0	0	2
Cuentas de Tesorería	0	0	0	0	1	0	0	1
Cuentas de Operadora	0	0	0	0	1	0	0	1
Manejo de Tesorería	0	0	0	0	1	0	0	1
Capital Privado	0	0	1	0	0	0	0	1
Capital Emprendedor	0	0	0	0	0	0	1	1
Eurocentro	0	0	0	0	0	0	0	0

Indicador de gestión para medir la eficiencia de la promoción

Para cada promotor, a cada proyecto que haya promovido se le asigna su calificación de acuerdo a la complejidad del producto. Lo anterior permitirá calificar el esfuerzo que haya realizado el promotor y no medirlo simplemente por cierre de negocios.

Sea $n_1, n_2, n_3, \dots, n_i, \dots$ la frecuencia de proyectos “promovidos” para los productos del tipo 1, 2, 3, ..., 7, respectivamente, de tal manera que el conjunto:

$(n_1P_1, n_2P_2, n_3P_3, \dots, n_iP_i, \dots)$, proporciona la combinación total de proyectos y productos promovidos en dicho estado.

Y sea,

Sea $n'_1, n'_2, n'_3, \dots, n'_i, \dots$ la frecuencia de proyectos “operados” para los productos del tipo 1, 2, 3, ..., 7, respectivamente, de tal manera que el conjunto:

$(n'_1P_1, n'_2P_2, n'_3P_3, \dots, n'_iP_i, \dots)$, proporciona la combinación total de proyectos y productos que llegaron hasta la operación en dicho estado.

Se asigna a $P_1, 1; P_2, 2; P_3, 3; \dots, P_7, 7$,

La suma de los esfuerzos realizados en la **promoción** se propone medir con la fórmula siguiente:

$$\text{Ponderaciones de promoción} = [(n_1)x(1)] + [(n_2)x(2)] + \dots + [(n_i)x(7)]$$

La complejidad promedio de productos **promovidos** estará dada por:

$$\text{Complejidad promoción} = \frac{\text{Ponderaciones de Promoción}}{([(n_1)] + [(n_2)] + \dots + [(n_i)])}$$

La suma de los esfuerzos realizados en la **operación** estará dada por:

$$\text{Ponderaciones de operación} = [(n'_1)x(1)] + [(n'_2)x(2)] + \dots + [(n'_i)x(7)]$$

La complejidad promedio de productos operados estará dada por:

$$\text{Complejidad operación} = \frac{\text{Ponderaciones de Operación}}{([(n'_1)] + [(n'_2)] + \dots + [(n'_i)])}$$

La efectividad de la promoción y del proceso de instrumentación hasta llegar a la operación estará dado por:

$$\text{Efectividad} = \frac{\text{Ponderaciones de Operación}}{\text{Ponderaciones de Promoción}}$$

El resultado de la valuación de la gestión del promotor por estado se presenta a continuación:

Tabla 5-13 Resultado por estado de efectividad de promoción y complejidad

Entidad federativa	1			2			4			6			Efectividad			Complejidad	
	Promoción	Operación	Efectividad Tipo 1	Promoción	Operación	Efectividad tipo 2	Promoción	Operación	Efectividad Tipo 4	Promoción	Operación	Efectividad Tipo 6	Ponderación de Promoción	Ponderación de Operación	Efectividad	Promoción	Operación
AGUASC.	0	0		1	0	0%	0	0		2	0	0%	14		0%	4.67	
BC	3	0	0%	4	0	0%	0	0		3	0	0%	29	-	0%	2.9	
BCS	2	0	0%	2	0	0%	1	0	0%	6	0	0%	46	-	0%	4.18	
CAMPE	1	0	0%	10	2	20%	1	0	0%	4	0	0%	49	4	8%	3.06	2
CHIA	0	0		0	0		2	0	0%	3	1	33%	26	6	23%	5.2	6
CHIH	7	0	0%	24	6	25%	1	0	0%	7	1	14%	101	18	18%	2.59	2.57
COAH	0	0		12	5	42%	1	0	0%	3	1	33%	46	16	35%	2.88	2.67
COL	1	0	0%	3	2	67%	0	0		2	1	50%	19	10	53%	3.17	3.33
DF	4	0	0%	7	1	14%	5	1	20%	10	3	30%	98	24	24%	3.77	4.8
DGO	1	0	0%	9	0	0%	0	0		6	1	17%	55	6	11%	3.44	6
EDOMEX	0	0		13	4	31%	0	0		4	0	0%	50	8	16%	2.94	2
GTO	0	0		3	2	67%	0	0		3	1	33%	24	10	42%	4	3.33
GRO	0	0		2	0	0%	0	0		2	1	50%	16	6	38%	4	6
HGO	0	0		4	0	0%	2	0	0%	2	0	0%	28	-	0%	3.5	
JAL	0	0		6	3	50%	0	0		3	1	33%	30	12	40%	3.33	3
MICH	0	0		1	0	0%	0	0		2	0	0%	14	-	0%	4.67	
MOR	1	0	0%	10	3	30%	1	1	100%	3	0	0%	43	10	23%	2.87	2.5
NAY	0	0		2	1	50%	0	0		1	0	0%	10	2	20%	3.33	2
NL	0	0		62	8	13%	7	0	0%	9	0	0%	206	16	8%	2.64	2
OAX	0	0		7	3	43%	0	0		2	2	100%	26	18	69%	2.89	3.6
PUE	0	0		10	3	30%	0	0		5	1	20%	50	12	24%	3.33	3
QRO	3	0	0%	17	4	24%	4	0	0%	5	0	0%	83	8	10%	2.86	2
QROO	2	0	0%	7	2	29%	0	0		1	0	0%	22	4	18%	2.2	2

SLP	1	0	0%	0	0		0	0		2	1	50%	13	6	46%	4.33	6
SIN	0	0		5	2	40%	1	0	0%	5	1	20%	44	10	23%	4	3.33
SON	17	0	0%	3	0	0%	0	0		4	0	0%	47	-	0%	1.96	
TAB	0	0		1	0	0%	0	0		0	0		2	-	0%	2	
TAM	0	0		11	5	45%	3	0	0%	3	0	0%	52	10	19%	3.06	2
TLAXC	0	0		0	0		0	0		0	0			-			
VER	2	0	0%	5	0	0%	2	0	0%	4	0	0%	44	-	0%	3.38	
YUC	1	0	0%	5	3	60%	0	0		8	0	0%	59	6	10%	4.21	2
ZAC	0	0		2	0	0%	0	0		4	1	25%	28	6	21%	4.67	6

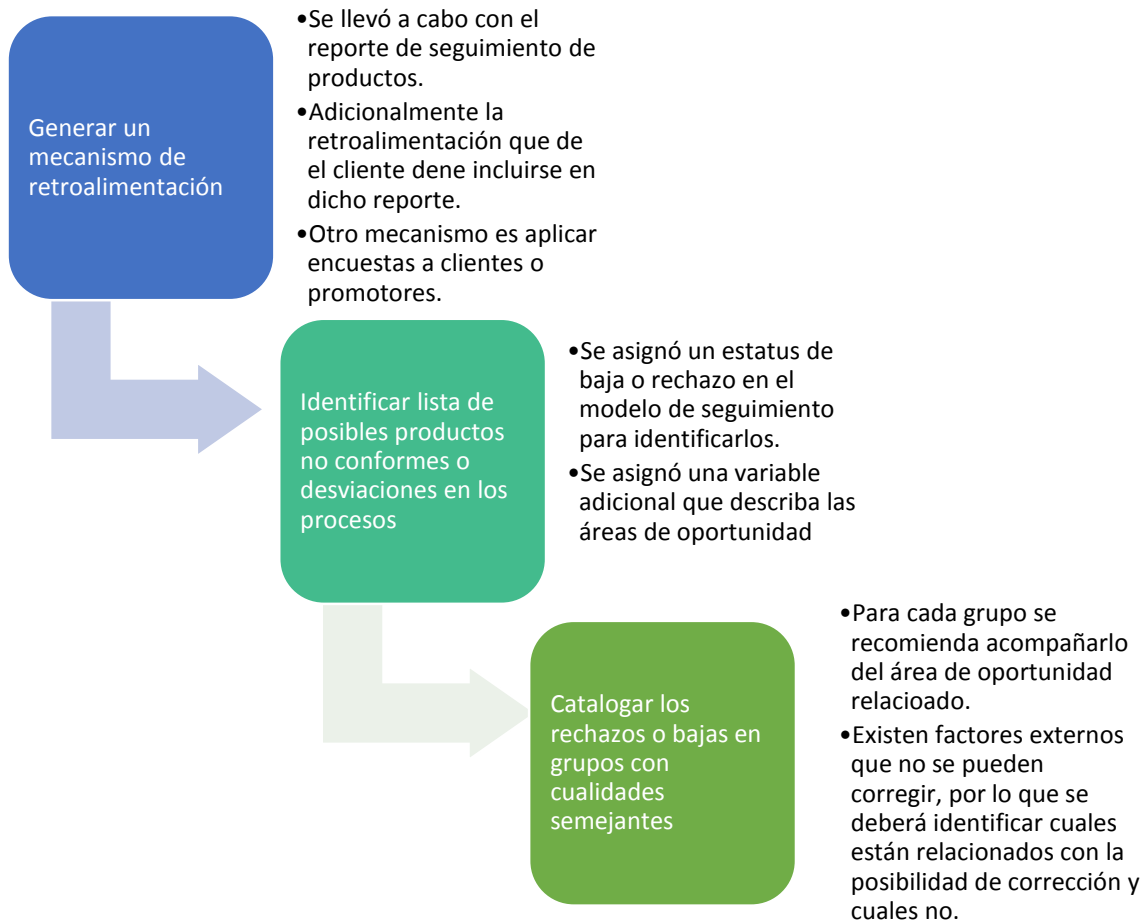
Con base en el resumen anterior fui capaz de dar seguimiento al promotor, por un lado en la complejidad de sus productos y por otro lado, en que la efectividad se vaya incrementando. Esta manera de valuar adicional a un tablero proporciona información unificada y más parcial debido a la compleja y numerosa estructura de productos y del proceso.

5.6 Análisis de Productos no conformes

Conforme los proyectos se trasladan de una etapa a la siguiente y así consecutivamente, es de esperar que algunos proyectos presenten problemáticas que los limiten en su continuidad. Dichas limitaciones, si están relacionadas directamente con una deficiencia del sistema, pueden ser definidas como *productos no conformes*. La problemática se puede analizar si se adiciona una variable de rechazo o baja, que dé a conocer si un proyecto se quedará estacionado en determinado estatus, la medición de cuántos productos no conformes y porqué se presentan, es fundamental en un Sistema de Gestión de Calidad y, como se dio a conocer en capítulos anteriores, debe existir un canal de retroalimentación para realizar mejoras a los productos. El objetivo de esta sección se centró en el desarrollo de un procedimiento para medir las inconformidades del sistema por parte del cliente externo.

Los siguientes pasos indican una ruta a seguir que propone para realizar mediciones de rechazos y bajas.

Ilustración 5—9 Ruta a seguir para analizar los rechazos y las bajas



En la siguiente tabla muestro una propuesta de agrupación de rechazos y bajas, áreas de oportunidad y posibilidades de corrección.

Tabla 5-14 Agrupación de rechazos y bajas

Identificación de rechazos o bajas relacionados con:	Áreas de oportunidad relacionadas:	Posibilidad de corrección
A= El diseño del producto / servicio.	<ul style="list-style-type: none"> • Alineación de productos a los requerimientos de los clientes. 	Si
B= El proceso.	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos más eficientes. 	Si
C= Desviaciones en los procesos.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación. • Mayor seguimiento. • Inclusión de puntos de inspección mejorados. 	Si
D= El cliente no cumplió los requisitos.	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuada capacitación del promotor para identificar si el cliente cubre o no los requisitos antes de incorporarlo al flujo de instrumentación. • Comunicación adecuada para transmitir al cliente la situación de su rechazo, de tal forma que el cliente se sienta atendido y con posibilidad de calificar para otro producto. • Identificación de canales de apoyo alternos que puedan subsanar la atención con el perfil del cliente establecido. • Asesoría y acompañamiento al cliente hasta que cumpla los requisitos. 	No
E=Externas fuera del alcance interno del proceso, del producto o servicio.	<ul style="list-style-type: none"> • Situaciones económicas o cambio de estrategia u opciones alternas. 	No
F=Externas por Intermediario Financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Sinergias entre la banca comercial y Nafin. • Banca comercial con el conocimiento de los productos de Nafin. 	Si

Al conjuntar la información con base en las cualidades anteriores (A, B, C, D, E y F), procedí a elaborar un análisis a través de frecuencias por producto y cualidad (Juran *Ilustración 1—4 Joseph M. Juran*: Pareto 80% de un problema es causado por el 20% de las causas). Posteriormente, agrupé de mayor a menor frecuencia tanto las cualidades como los productos, las mayores frecuencias ilustran las causas que más impactan en la atención con calidad al cliente, por ende las más prioritarias a resolver.

Se tienen m observaciones (incidencias registradas) agrupadas en los 6 grupos A, B, C, D, E y F, para un producto específico i , donde i puede ser cualquier producto o servicio para el cuál se tenga incidencias, $i = 1, 2, \dots, n$. Nótese que puede haber algún producto para el cual no existan incidencias.

La suma de $(m_A, m_B, m_C, m_D \text{ y } m_E) = m$, se considera todos los productos por grupos.

La suma de $(m_{1A}, m_{2A}, \dots, m_{iA}, \dots, m_{nA}) = m_A$, solo el grupo A pero todos los productos y servicios con incidencias.

La suma de $(m_{1B}, m_{2B}, \dots, m_{iB}, \dots, m_{nB}) = m_B$, solo el grupo B pero todos los productos y servicios con incidencias... así sucesivamente hasta incorporar todos los grupos definidos...

La suma de $(m_{1F}, m_{2F}, \dots, m_{iF}, \dots, m_{nF}) = m_F$, solo el grupo F pero todos los productos y servicios con incidencias

Tabla 5-15 Tabla. Construcción de frecuencias de inconformidades.

Grupos relacionados con las inconformidades o incidencias	Frecuencias Producto 1	Frecuencias Producto 2	... Frecuencias ...Producto n	...Frecuencias totales
A=Diseño del producto o servicio	m_{1A}/m_1	m_{2A}/m_2	m_{nA}/m_n	$= \sum_{i=1}^{i=n} \left(\frac{m_{iA}}{m_A} \right)$
B=Proceso	m_{1B}/m_1	m_{2B}/m_2	m_{nB}/m_n	$= \sum_{i=1}^{i=n} \left(\frac{m_{iB}}{m_B} \right)$
C=Desviaciones en los procesos	m_{1C}/m_1	m_{2C}/m_2	m_{nC}/m_n	$= \sum_{i=1}^{i=n} \left(\frac{m_{iC}}{m_C} \right)$
D=Incumplimiento de requisitos por parte del cliente	m_{1D}/m_1	m_{2D}/m_2	m_{nD}/m_n	$= \sum_{i=1}^{i=n} \left(\frac{m_{iD}}{m_D} \right)$
E=Externas fuera del alcance interno del proceso o del producto o servicio	m_{1E}/m_1	m_{2E}/m_2	m_{nE}/m_n	$= \sum_{i=1}^{i=n} \left(\frac{m_{iE}}{m_E} \right)$
Total de rechazos y bajas registrados en el producto i entre el total de proyectos registrados para el producto i	$(m_{1A} + m_{1B} + m_{1C} + m_{1D} + m_{1E})/m_1$	$(m_{2A} + m_{2B} + m_{2C} + m_{2D} + m_{2E})/m_2$	$(m_{nA} + m_{nB} + m_{nC} + m_{nD} + m_{nE})/m_n$	$m_E/m = \sum_{i=1}^{i=n} \left\{ \left(\frac{m_{iA}}{m_A} \right) + \left(\frac{m_{iB}}{m_B} \right) + \left(\frac{m_{iC}}{m_C} \right) + \left(\frac{m_{iD}}{m_D} \right) + \left(\frac{m_{iE}}{m_E} \right) \right\} = 100\%$

Con esta matriz pude llevar a cabo agrupaciones que arrojaron datos importantes para el análisis y toma de decisiones:

- Productos pertenecientes a una misma dirección de administración del producto.
- Productos agrupados de acuerdo a si son de crédito, de primer piso de segundo piso, con o sin garantía, etc.
- Productos totales pero considerando las incidencias con montos de proyectos relevantes.
- Productos que deberán pasar a instancias de autorización (comités).

Posteriormente procedí a ordenar de mayor a menor frecuencia la columna elegida o la suma de columnas elegidas.

Grupos relacionados con las inconformidades o incidencias	Frecuencias Producto i	Valores supuestos	Nuevos valores ordenados (Grupo E y D a priorizar)
A	m_{iA}/m_i	20%	E= 40%
B	m_{iB}/m_i	5%	D= 25% (Grupo
C	m_{iC}/m_i	15%	A= 20%
D	m_{iD}/m_i	25%	C= 15%
E	m_{iE}/m_i	40%	B= 5%

A partir de los porcentajes más altos se logran identificar las causas que impactan de manera significativa a los productos o servicios, en el ejemplo con la suposición de datos E y D concentran el 65% de las incidencias por lo que bajo ese escenario dichos grupos deben ser analizados y efectuarse un plan de mejora de manera inmediata.

Los tiempos invertidos de un promotor hacia un cliente con el cuál no se cerró la venta, arrojan información valiosa para la mejora continua, si no se reporta y analiza dicha información no se hace un aprovechamiento y se generan un *desperdicio e improductividad*.

Como resultado del análisis de bajas y rechazos obtuve la siguiente información:

Ilustración 5—10 Análisis de bajas y rechazos

Producto	Cadenas Productivas	Garantía Selectiva	Sectoriales	Primer Piso	Crédito Pyme	Incorporación de IFNB's	Tesorería	Fideicomisos	Fondo de Fondos	Total general
Causas externas	29	2	4	1	0	0	0	1	0	37
Causas relacionadas con el IF	17	4	1	0	1	0	0	0	0	23
Diseño del producto	1	4	1	2	2	2	1	0	1	14
El cliente no cumplió los requisitos	0	3	3	3	1	2	0	1	0	13
Desviación en el proceso	0	1	0	1	0	0	1	0	1	4
Proceso no adecuado	0	2	0	1	0	0	0	0	0	3
Total	47	16	9	8	4	4	2	2	2	94

Producto	Cadenas Productivas	Garantía Selectiva	Sectoriales	Primer Piso	Crédito Pyme	Incorporación de IFNB's	Tesorería	Fideicomisos	Fondo de Fondos	Total general
Causas externas	62%	13%	44%	13%	0%	0%	0%	50%	0%	39%
Causas relacionadas con el IF	36%	25%	11%	0%	25%	0%	0%	0%	0%	24%
Diseño del producto	2%	25%	11%	25%	50%	50%	50%	0%	50%	15%
El cliente no cumplió los requisitos	0%	19%	33%	38%	25%	50%	0%	50%	0%	14%
Desviación en el proceso	0%	6%	0%	13%	0%	0%	50%	0%	50%	4%
Proceso no adecuado	0%	13%	0%	13%	0%	0%	0%	0%	0%	3%

El 39% de los rechazos o bajas se deben a *causas externas*, cuando revisé dicho grupo encontré incluidos los no interesados, por cambio de estrategia no accedieron o continuaron con el proceso, no necesitaban el producto; es importante conocer dichas causas, pero se debe ser consciente de que las causas externas no se pueden modificar.

El grupo *causas relacionadas con el intermediario financiero*, tiene una concentración del 24% y es el segundo en proporción después de *causas externas*. Gran parte de los programas de Nafin actualmente operan a través de segundo piso, es decir, por medio de la banca comercial, durante el 2013 la promoción continuó concentrada aunque en menor porcentaje en Cadenas Productivas, debido a que es el producto con la mayor curva de aprendizaje por parte de los promotores. El éxito inicial de dicho producto es la incorporación de una línea bancaria por lo que el grado de rechazo mayor está concentrado en el otorgamiento de dicha línea.

Al hacer un acercamiento de las causas relacionadas, identifiqué lo siguiente:

- El intermediario financiero no otorgó línea para dicho producto. (El más frecuente)
- Un intermediario extranjero le ofreció con mayor oportunidad y a un mejor precio el producto.
- El intermediario financiero no está incorporado a la Red de Nafin para otorgar el producto.
- La empresa no fue elegible ya que la banca comercial solicita por lo menos tres años de operación para dicho producto.
- Se buscó intermediario financiero que quisiera otorgar línea pero no se interesaron.
- El cliente no aceptó las condiciones del intermediario financiero.
- Existían problemas con el buró de crédito.
- El intermediario financiero tiene un producto que está compitiendo en el mercado del factoraje llamado “*Confirming Santander*”, por lo que el cliente se quedó con dicho producto.

Debido a que identifiqué las causas principales de rechazo y baja, cito algunas de las acciones y propuestas que realicé para disminuir las incidencias con los intermediarios financieros.

- El objetivo de Nafin se centra en atender nichos no apoyados por la banca comercial, por lo que la manera en que puede lograr que los intermediarios financieros tengan mayor apetito de los proyectos que están rechazando es a través de garantizar en un inicio la línea que le solicite, posterior a un plazo de operación, Nafin puede disminuir su apoyo hasta que el intermediario por experiencia decida ir solo con dicha empresa.
- Capacitar al intermediario financiero para establecer una mayor sinergia con la banca de desarrollo.
- Nafin no debe competir con la banca comercial, ésta debe ser una aliada, por lo que es apropiado considerar como éxito que se estén innovando los productos actuales, lo que marcará la pauta para retirarse y concentrar los esfuerzos de la banca de desarrollo en otro programa.
- Hay una gran cantidad de proyectos dados de baja o rechazados que no obtienen crédito tanto de la banca comercial como por la banca de desarrollo, es importante que Nafin concentre sus esfuerzos en medir adecuadamente el riesgo, establecer estructuras sanas y reservas adecuadas, más no evitar apoyar dichos proyectos, un ejemplo es el plazo que

tengan de constituidas la empresas, o el monto que tengan que invertir. Los criterios de Nafin no necesariamente deberían ser más estrictos que los de la banca comercial.

Es importante mencionar que la información en general la obtuve a partir de mediados del 2013, por lo que aún no he generado el suficiente volumen, a pesar de ello, la información que se encuentra plasmada aquí detalla situaciones interesantes y me da pauta para iniciar con las mediciones que afectarán la manera en cómo se definan las estrategias de promoción hacia los intermediarios, y se dé la retroalimentación de los productos y servicios institucionales.

5.7 Metodología para revisar la eficiencia de la promoción respecto a la política de promoción establecida orientada al desarrollo regional

Previo al año 2013 la orientación estratégica dictó que se deberían atender al mayor número de empresas mediante canales electrónicos, por otro lado la administración en ese momento detectó que las empresas tenían problemas de liquidez, lo que incentivo el programa de Cadenas Productivas, nombre asignado en Nacional Financiera al esquema de Factoraje Financiero²⁷, de acuerdo a lo que comenta Roberto Adame (Garduño, 1998), el Factoraje *“como alternativa financiera a corto plazo, -ayuda a la empresa usuaria a obtener capital de trabajo, reduciendo con ello, su propio ciclo económico y reactivando en consecuencia su economía interna, con tal liquidez es posible optimizar sus vitales recursos, permitiéndole un más amplio margen de acción, y con ello la posibilidad de realizar otras de las tantas actividades tan necesarias para la proyección y el crecimiento”*.

Algunas características de dicho producto son: opera a plazos menores a un año, el producto atiende la necesidad de liquidez inmediatas de las empresas, hace certero el pago al proveedor en un plazo específico, todo esto a través de que el proveedor ceda la factura o promesa de pago al intermediario financiero con lo que adelanta sus cuentas por cobrar, sin embargo, dicho producto no atiende la necesidad de inversión de la empresa para crecimiento, en sentido contrario no es a largo plazo, y afecta al proveedor quien bajo la modalidad más tradicional factoraje sin recurso²⁸, termina pagando el costo financiero. En la Ilustración 5-11 que elaboré muestro el flujo del negocio del Factoraje Financiero con la participación de Nacional Financiera.

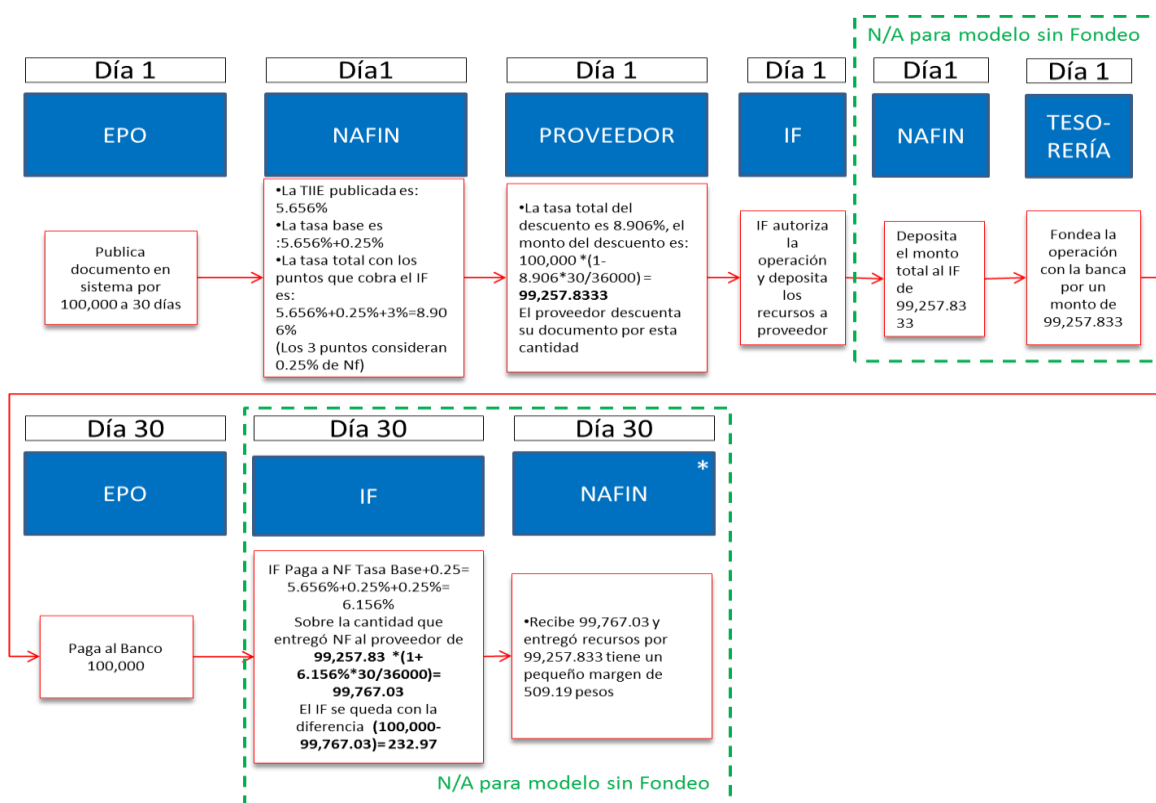
Derivado de la estrategia de promoción surgida en 2013, se espera incorporar nuevos financiamientos a través de productos que desarrollen las vocaciones regionales, que sean de mayor plazo para la inversión de las empresas y desarrollen las cadenas productivas alrededor del sector, incrementando la proveeduría, dispersando clientes, de manera complementaria al apoyo de liquidez que le otorga el factoraje.

Acorde a lo planteado considero es importante como indicadores de gestión, revisar la composición de la cartera para analizar si la política actual se está encaminando a distribuir productos más adecuados, otorgar crédito y garantías a mayor plazo, y se están incorporando un mayor número de intermediarios especializados.

²⁷ Factoraje Financiero.- Contrato mediante el cual el factor adquiere cuentas por cobrar de un comerciante a cambio de un valor o precio determinado, asumiendo el riesgo crediticio de los papeles adquiridos en función del crédito otorgado. Diccionario Jurídico Mexicano.

²⁸ Factoraje sin recurso, el proveedor no es responsable solidario del deudor, es decir al ceder el proveedor la cuenta por cobrar el que está obligado a pagar es el deudor. Cuando se tiene el recurso de que si el deudor no paga el proveedor hará frente a dicha obligación es la modalidad de Factoraje con recurso. (Garduño, 1998)

Ilustración 5—11 Esquema de operación del Factoraje Financiero con la participación de Nacional Financiera



Al realizar las técnicas de control dentro de la *Inteligencia de negocios*²⁹, al manejar grandes volúmenes de información de los sistemas institucionales de crédito y garantías, información económica externa del INEGI, e información cualitativa institucional y de generación propia, generé los siguientes indicadores para análisis de toma de decisiones, como complemento al modelo Balanced Scorecard de revisión de la implementación de la estrategia planteada, al utilizar aplicaciones analíticas con el fin de promover la eficiencia operativa.

²⁹ Comprende todos los sistemas de información actualizados, organizados y disponibles, de tal forma que generen un valor agregado a la organización y que sean una base para la toma estratégica de decisiones. (Münc, 2005)

5.7.1 Análisis e indicadores de gestión de acuerdo a la estructura de los plazos de colocación

La estructura de plazo de los activos de crédito y garantías derivado de la nueva política de apoyo deben verse reflejados en su composición, es por ello que un indicador valioso para mí fue el monitoreo del plazo promedio ponderado, el cual identifica si se están modificando o complementando los apoyos. En ese sentido una medida de eficiencia es colocar los recursos de crédito y garantías a mayor plazo.

Para obtener la estructura de plazo propuse los pasos siguientes:

- Considerar la operación mensual durante los años 2011, 2012 y 2013.
- Agrupar la operación de crédito y garantía en las tres brechas siguientes:

1	2	3
1-360 días	361-1080 días	> 1081 días

- Considerar el monto de la operación en MDP y el número de apoyos.
- Agrupar la información de acuerdo a la entidad federativa donde se generó el apoyo.
- Para los plazos de hasta 1 año se le asignará un 1, para el plazo de 1 a 3 se le asignará el valor 2 y para el de 3 a 5 años se le asignará 3.
- Se llevará a cabo un ponderado para cada estado multiplicando para cada mes

$$\frac{\text{Monto de operación al plazo de hasta 1 año} * 1 + \text{Monto de operación al plazo de 1 a 3 años} * 2 + \text{Monto de operación al plazo de más de 3 años} * 3}{\text{Monto de operación total}}$$

El resultado es la siguiente matriz para 2011:

Tabla 5-16 Promedios ponderados de operación mensual por brecha de plazo 2011

	31/01/2011	28/02/2011	31/03/2011	30/04/2011	31/05/2011	30/06/2011	31/07/2011	31/08/2011	30/09/2011	31/10/2011	30/11/2011	31/12/2011
AGUASCALIENTES	1.68	1.76	1.7	1.69	1.67	1.61	1.81	1.75	1.71	1.75	1.71	1.72
BAJA CALIFORNIA	1.61	1.52	1.47	1.42	1.27	1.45	1.53	1.51	1.4	1.36	1.42	1.5
BAJA CALIFORNIA SUR	1.63	1.77	1.82	1.65	1.46	1.57	2.13	1.76	1.57	1.78	1.67	1.74
CAMPECHE	1.74	1.63	1.5	1.5	1.35	1.3	1.37	1.37	1.27	1.37	1.42	1.39
CHIAPAS	1.85	1.79	1.71	1.82	1.83	1.85	1.94	1.88	1.84	1.89	1.89	1.86
CHIHUAHUA	1.48	1.4	1.47	1.39	1.3	1.37	1.5	1.39	1.35	1.5	1.38	1.24
COAHUILA	1.18	1.24	1.18	1.12	1.19	1.22	1.18	1.21	1.27	1.27	1.44	1.31
COLIMA	1.36	1.63	1.57	1.57	1.55	1.41	1.65	1.75	1.61	1.69	1.7	1.54
DISTRITO FEDERAL	1.26	1.29	1.27	1.22	1.23	1.25	1.35	1.35	1.36	1.37	1.37	1.61
DURANGO	1.38	1.44	1.41	1.68	1.45	1.32	1.51	1.51	1.54	1.37	1.55	1.34
ESTADO DE MÉXICO	1.51	1.5	1.46	1.47	1.46	1.41	1.52	1.54	1.48	1.57	1.46	1.47
GUANAJUATO	1.66	1.69	1.7	1.68	1.63	1.63	1.81	1.76	1.91	1.78	1.81	1.77
GUERRERO	1.8	1.79	1.77	1.79	1.82	1.73	1.82	1.84	1.79	1.86	1.95	1.87
HIDALGO	1.83	1.89	1.81	1.84	1.8	1.72	1.88	1.8	1.73	1.9	1.93	1.85
JALISCO	1.64	1.65	1.65	1.68	1.62	1.57	1.77	1.7	2	1.65	1.69	1.58
MICHOACÁN	1.78	1.84	1.79	1.74	1.84	1.77	1.9	1.84	1.88	1.83	1.93	1.88
MORELOS	1.78	1.86	1.73	1.77	1.87	1.65	1.82	1.84	1.85	1.94	1.88	1.78
NAYARIT	1.74	1.81	1.67	1.76	1.73	1.85	1.82	1.61	1.58	2.52	1.76	1.82
NUEVO LEÓN	1.27	1.22	1.19	1.17	1.18	1.21	1.22	1.22	1.26	1.32	1.25	1.34
OAXACA	1.84	1.83	1.79	1.77	1.8	1.72	1.79	1.77	1.72	1.75	1.9	1.9
PUEBLA	1.66	1.6	1.59	1.56	1.63	1.58	1.61	1.59	1.57	2.04	1.59	1.57
QUERÉTARO	1.67	1.59	1.54	1.62	1.6	1.55	1.72	1.64	1.59	1.64	1.59	1.63
QUINTANA ROO	1.54	1.4	1.52	1.55	1.54	1.39	1.43	1.47	1.42	1.46	1.51	1.5
SAN LUIS POTOSÍ	1.53	1.52	1.58	1.54	1.53	1.55	1.59	1.61	1.54	1.63	1.56	1.6
SINALOA	1.33	1.23	1.24	1.26	1.31	1.22	1.37	1.23	1.23	1.54	1.39	1.48
SONORA	1.54	1.5	1.47	1.53	1.44	1.39	1.46	1.46	1.37	1.36	1.47	1.36
TABASCO	1.47	1.4	1.44	1.4	1.64	1.48	1.55	1.51	1.38	1.41	1.34	1.26
TAMAULIPAS	1.48	1.43	1.44	1.42	1.4	1.43	1.46	1.45	1.44	1.32	1.35	1.35
TLAXCALA	1.71	1.66	1.72	1.74	1.75	1.66	1.83	1.68	1.56	1.78	1.76	1.8
VERACRUZ	1.7	1.71	1.7	1.57	1.63	1.57	1.7	1.59	1.54	1.51	1.5	1.42
YUCATÁN	1.59	1.46	1.63	1.56	1.53	1.5	1.56	1.52	1.59	1.5	1.65	1.65
ZACATECAS	1.75	1.71	1.74	1.72	1.7	1.69	1.94	1.74	1.92	1.79	2.01	1.99
<i>Total general</i>	1.45	1.45	1.41	1.39	1.4	1.39	1.48	1.46	1.5	1.52	1.49	1.54

Tabla 5-17 Promedios ponderados de operación mensual por brecha de plazo 2012

	31/01/2012	29/02/2012	31/03/2012	30/04/2012	31/05/2012	30/06/2012	31/07/2012	31/08/2012	30/09/2012	31/10/2012	30/11/2012	31/12/2012
AGUASCALIENTES	1.83	1.9	1.78	1.83	1.86	1.74	1.77	1.82	1.88	1.87	1.84	1.76
BAJA CALIFORNIA	1.52	1.45	1.4	1.76	1.34	1.4	1.42	1.4	1.42	1.45	1.38	1.39
BAJA CALIFORNIA SUR	1.99	1.78	1.89	1.79	1.66	1.68	1.72	1.72	1.56	1.69	1.6	1.63
CAMPECHE	1.38	1.4	1.43	1.37	1.62	1.76	1.33	1.31	1.29	1.3	1.41	1.31
CHIAPAS	2.04	1.97	1.91	1.95	1.97	1.88	1.91	1.93	1.93	1.91	1.78	1.85
CHIHUAHUA	1.47	1.49	1.38	1.29	1.45	1.42	1.51	1.66	1.48	1.4	1.48	1.49
COAHUILA	1.39	1.31	1.32	1.34	1.3	1.37	1.43	1.38	1.36	1.38	1.32	1.29
COLIMA	1.79	1.88	1.64	1.75	1.66	1.7	1.65	1.72	1.6	1.6	1.51	1.39
DISTRITO FEDERAL	1.52	1.37	1.37	1.3	1.43	1.4	1.35	1.35	1.34	1.31	1.41	1.34
DURANGO	1.62	1.48	1.38	1.64	1.5	1.44	1.56	1.49	1.53	1.6	1.48	1.49
ESTADO DE MÉXICO	1.59	1.57	1.48	1.48	1.43	1.55	1.5	1.5	1.5	1.55	1.5	1.51
GUANAJUATO	1.91	1.86	1.71	1.8	1.82	1.79	1.78	1.84	1.86	1.83	1.8	1.72
GUERRERO	2.03	2.03	1.85	2.03	2.06	2.03	2.05	2.1	2.12	2.14	1.99	2.02
HIDALGO	1.96	1.91	1.72	1.84	1.85	1.79	1.86	1.83	1.89	1.95	1.85	1.91
JALISCO	1.81	1.73	1.61	1.75	1.7	1.68	1.7	1.74	1.74	1.73	1.74	1.6
MICHOACÁN	2.04	1.94	1.86	1.99	1.98	1.95	2	1.98	1.99	1.95	2.01	2
MORELOS	1.93	1.95	1.77	1.99	1.93	1.86	1.86	1.97	1.89	1.95	1.85	1.84
NAYARIT	1.82	1.79	1.6	1.89	1.92	1.74	1.74	1.63	1.8	1.73	1.68	1.79
NUEVO LEÓN	1.36	1.24	1.24	1.33	1.26	1.3	1.28	1.28	1.3	1.36	1.3	1.25
OAXACA	1.87	2.01	1.87	1.93	1.85	1.94	1.93	1.86	1.9	1.86	1.78	1.87
PUEBLA	1.73	1.75	1.62	1.73	1.7	1.7	1.71	1.68	1.62	1.7	1.69	1.65
QUERÉTARO	1.72	1.66	1.61	1.68	1.64	1.87	1.71	1.64	1.66	1.68	1.69	1.69
QUINTANA ROO	1.74	1.5	1.41	1.42	1.44	1.45	1.59	1.57	1.55	1.65	1.46	1.48
SAN LUIS POTOSÍ	1.73	1.63	1.54	1.68	1.59	1.62	1.66	1.68	1.72	1.67	1.56	1.67
SINALOA	1.46	1.4	1.4	1.45	1.36	1.43	1.22	1.35	1.64	1.33	1.31	1.32
SONORA	1.56	1.44	1.38	1.48	1.44	1.46	1.52	1.53	1.54	1.46	1.43	1.36
TABASCO	1.49	1.36	1.32	1.36	1.3	1.37	1.48	1.33	1.34	1.34	1.27	1.2
TAMAULIPAS	1.58	1.49	1.39	1.44	1.39	1.37	1.44	1.33	1.41	1.42	1.4	1.33
TLAXCALA	1.77	1.87	1.66	1.87	1.76	1.79	1.83	1.72	1.67	1.81	1.71	1.83
VERACRUZ	1.69	1.6	1.51	1.53	1.53	1.54	1.58	1.59	2.28	1.59	1.5	1.43
YUCATÁN	1.7	1.69	1.51	1.58	1.55	1.46	1.52	1.55	1.52	1.56	1.47	1.53
ZACATECAS	2.04	2.05	1.94	1.97	1.99	1.89	1.99	1.99	2.1	2.06	1.97	1.97
<i>Total general</i>	1.62	1.54	1.47	1.51	1.51	1.53	1.51	1.52	1.56	1.51	1.51	1.46

- Obtuve el percentil al 70% de 24 observaciones mensuales que pertenecieron a los años 2011 y 2012, es importante resaltar que a medida de que el percentil sea menor, las mediciones serán más estrictas y el promotor y la estructura de soporte así como la de producto, deberán de poner más empeño en tratar de promover y colocar los productos que aporten a las características de medición deseadas.

Tabla 5-18 Percentiles al 70% de promedios ponderados de operación 2011 y 2012

	Percentil al 70%
AGUASCALIENTES	1.83
BAJA CALIFORNIA	1.51
BAJA CALIFORNIA SUR	1.79
CAMPECHE	1.50
CHIAPAS	1.93
CHIHUAHUA	1.49
COAHUILA	1.37
COLIMA	1.71
DISTRITO FEDERAL	1.38
DURANGO	1.56
ESTADO DE MÉXICO	1.55
GUANAJUATO	1.83
GUERRERO	2.04
HIDALGO	1.90
JALISCO	1.74
MICHOACÁN	1.99
MORELOS	1.93
NAYARIT	1.82
NUEVO LEÓN	1.31
OAXACA	1.90
PUEBLA	1.71
QUERÉTARO	1.69
QUINTANA ROO	1.55
SAN LUIS POTOSÍ	1.67
SINALOA	1.44
SONORA	1.52
TABASCO	1.48
TAMAULIPAS	1.44
TLAXCALA	1.81
VERACRUZ	1.69
YUCATÁN	1.61
ZACATECAS	2.00
NACIONAL	1.53

- Posteriormente monitoree los montos colocados para el año 2013 para cada estado, la operación que se colocó por debajo del percentil deseado se debió analizar y marcar como producto no conforme.
- A continuación se presenta el resultado que obtuve de las mediciones al marcar las observaciones que no cumplieron con el requisito, en color rojo.

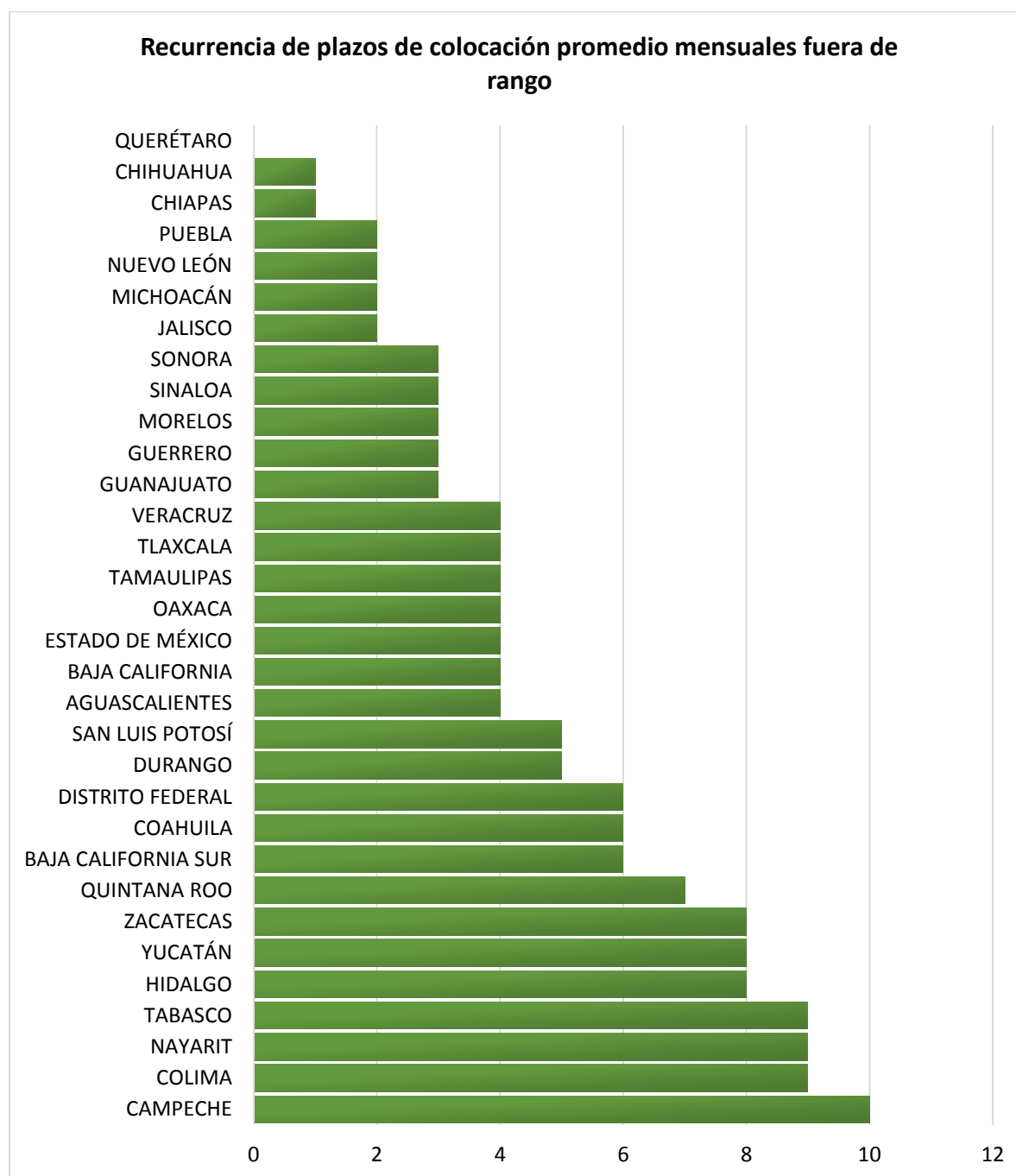
Tabla 5-19 Inspecciones de datos mensuales Vs. Percentil al 70%

Entidad federativa	Percentil 70%	31/01/2013	28/02/2013	31/03/2013	30/04/2013	31/05/2013	30/06/2013	31/07/2013	31/08/2013	30/09/2013	31/10/2013	30/11/2013	31/12/2013	Recurrencias / Productos no
AGUASCALIENTES	1.82	1.84	1.81	1.86	1.69	1.89	1.76	1.81	1.85	1.86	1.86	1.94	1.83	4
BAJA CALIFORNIA	1.48	1.54	1.47	1.46	1.47	1.46	1.48	1.49	1.95	1.56	1.54	1.62	1.62	4
BAJA CALIFORNIA SUR	1.77	1.81	1.69	1.78	2.01	1.72	1.74	1.74	1.74	1.77	1.66	1.89	1.83	6
CAMPECHE	1.42	1.59	1.42	1.30	1.69	1.38	1.32	1.39	1.37	1.40	1.33	1.26	1.24	10
CHIAPAS	1.91	2.00	.97	1.96	1.95	1.82	1.94	1.92	1.97	1.93	2.01	2.06	2.05	1
CHIHUAHUA	1.48	1.72	1.56	1.50	1.48	1.51	1.44	1.63	1.59	1.51	1.52	1.61	1.56	1
COAHUILA	1.34	1.43	.33	1.31	1.31	1.31	1.33	1.27	1.35	1.38	1.39	1.35	1.41	6
COLIMA	1.69	1.75	1.67	1.71	1.54	1.60	1.55	1.49	1.54	1.52	1.56	1.51	1.71	9
DISTRITO FEDERAL	1.37	1.34	1.28	1.32	1.36	1.30	1.35	1.55	1.43	1.47	1.40	1.76	1.39	6
DURANGO	1.53	1.53	1.50	1.54	1.36	1.51	1.57	1.57	1.54	1.60	1.53	1.50	1.61	5
ESTADO DE MÉXICO	1.51	1.59	1.51	1.54	1.50	1.51	1.48	1.52	1.52	1.54	1.55	1.59	1.60	4
GUANAJUATO	1.81	1.89	1.78	1.78	1.79	1.83	1.82	1.84	1.82	1.90	1.90	1.95	1.93	3
GUERRERO	2.03	2.12	2.06	2.17	2.13	1.97	2.00	1.96	2.10	2.11	2.11	2.30	2.27	3
HIDALGO	1.89	2.04	1.79	1.85	1.85	1.85	1.84	1.93	1.82	1.89	1.83	1.99	1.98	8
JALISCO	1.73	1.80	1.75	1.78	1.73	1.77	1.73	1.75	1.73	1.75	1.76	1.81	1.72	2
MICHOACÁN	1.98	2.10	2.05	2.03	2.03	2.03	1.95	2.02	1.97	2.02	2.08	2.19	2.14	2
MORELOS	1.89	1.94	1.93	1.94	1.99	1.94	1.82	1.92	1.95	1.87	1.97	2.10	1.88	3
NAYARIT	1.81	1.75	1.70	1.75	1.66	1.79	1.73	1.74	1.70	1.73	1.82	1.84	1.82	9
NUEVO LEÓN	1.3	1.31	1.35	1.27	1.29	1.31	1.36	1.31	1.42	1.39	1.41	1.49	1.39	2
OAXACA	1.88	1.88	1.85	1.96	1.88	1.79	1.81	1.96	1.93	1.95	1.95	1.96	2.03	4
PUEBLA	1.7	1.81	1.65	1.73	1.69	1.73	1.75	1.76	1.79	1.81	1.82	1.90	1.90	2
QUERÉTARO	1.68	1.77	1.76	1.71	1.72	1.81	1.70	2.69	2.63	1.76	1.81	1.84	1.86	-
QUINTANA ROO	1.54	1.58	1.42	1.65	1.50	1.47	1.53	1.40	1.60	1.58	1.49	1.58	1.43	7
SAN LUIS POTOSÍ	1.64	1.77	1.59	1.65	1.59	1.59	1.63	1.66	1.62	1.76	1.70	1.76	1.70	5
SINALOA	1.4	1.42	1.37	1.49	1.31	1.46	1.37	1.53	1.61	1.88	1.69	1.77	1.85	3
SONORA	1.48	1.53	1.52	1.48	1.51	1.42	1.55	1.50	1.49	1.47	1.52	1.53	1.50	3
TABASCO	1.44	1.57	1.46	1.28	1.33	1.41	1.40	1.44	1.32	1.40	1.38	1.33	1.33	9
TAMAULIPAS	1.44	1.46	1.44	1.46	1.49	1.48	1.42	1.42	1.48	1.46	1.33	1.45	1.42	4
TLAXCALA	1.79	1.92	1.75	1.82	1.76	1.77	1.75	1.91	1.87	1.81	1.92	2.03	1.92	4
VERACRUZ	1.6	1.64	1.66	1.65	1.75	1.57	1.63	1.62	1.61	1.61	1.57	1.60	1.54	4
YUCATÁN	1.58	1.67	1.65	1.36	1.68	1.57	1.54	1.57	1.53	1.54	1.45	1.55	1.63	8
ZACATECAS	1.99	2.14	1.92	2.02	1.95	1.97	1.91	1.96	1.90	1.91	2.10	2.21	1.99	8
Total general	1.52	1.58	1.51	1.51	1.52	1.51	1.52	1.66	1.63	1.59	1.56	1.72	1.56	3

Como resultado de la medición identifiqué 11 estados que en por lo menos 6 meses tuvieron colocación de productos con plazos menores, en lugar de incrementar el plazo de colocación del

producto. Existieron otros estados que a lo más tuvieron tres meses de colocación a menor plazo, lo que incentivó el crédito a largo plazo, un estado que es notorio en su crecimiento fue Querétaro.

Tabla 5-20 Desviaciones en la colocación



La información de plazos de colocación que analicé, da a conocer los estados que comienzan a ser más participativos y están distribuyendo su cartera con varios productos diferentes a los de menor plazo. El siguiente análisis que llevé a cabo identifica la composición de los productos y cuáles de estos se relacionaron directamente con las vocaciones regionales.

5.7.2 Análisis e indicadores de gestión de acuerdo a la estructura de los productos colocados y concentración de la operación en las entidades federativas

La hipótesis que planteo para este análisis y que complementa al anterior, se basa en identificar los productos con impacto directo en el crecimiento y desarrollo de la Mipyme. A medida de que los productos se vayan alineando a los requerimientos planteados en el Capítulo 3, se estará contribuyendo a los objetivos establecidos y a la razón de ser de Nafin.

Para llevar a cabo la revisión de productos, consideré la colocación durante los años 2011, 2012 y 2013. Los productos los catalogué en dos grupos: “SI identificados con el desarrollo regional”, directamente relacionados con el apoyo directo de empresas y enfocados en su desarrollo, y “NO identificados con el desarrollo regional”, que apoyan a la Mipyme en forma indirecta o sin mucho impacto, es decir, no convergen en la razón de ser de Nafin, de corto plazo y no están relacionados directamente con el crecimiento de la empresa.

Tipo NO identificados directamente con impacto regional:

- Productos colocados de corto plazo.
- Factoraje en todas sus modalidades debido a que es de muy corto plazo y está relacionado con la liquidez de la Pyme más que con su crecimiento.
- Programas que se identifican como alianzas con instituciones u organizaciones a los que se les provee fondeo pero que no están relacionados con el desarrollo de la Mipyme

Tipo SI identificados directamente con mayor impacto regional:

- Productos colocados en el mediano y largo plazo.
- Programas de apoyo a sectores marginados, programas de contingencia, como son los programas emergentes y de apoyo a sectores.

Se consolidó la información de número de empresas y monto operación do para el grupo “SI” y “NO”, para el año 2011, 2012 y 2013, segmentado por estado.

Grafiqué la dispersión número de empresas Vs. operación del grupo “SI” para el año 2011, 2012 y 2013, de dichas gráficas pude deducir que existe una gran concentración de monto en los principales estados con mayor PIB como son: Distrito Federal, Nuevo León, Jalisco y Estado de México, y ésta concentración cada año se da de manera más pronunciada, esto es un factor importante a considerar pues se debe de procurar el desarrollo en las entidades con mayor marginación o menor productividad.

Pude observar también que el número de créditos no está relacionado con el volumen de operación, de acuerdo a la correlación obtenida para cada año, entre el 12 y 14 por ciento de los datos caen sobre la línea o tendencia, y esto es debido a que los que presentan mayores apoyos y menores volúmenes de operación, están concentrados en programas dirigidos al microcrédito; en cambio, otros estados con menor número de empresas apoyadas presentan un monto operado más representativo debido a los productos que se promueven en dicho estado.

En el volumen 6, Límites Actuales de la Banca de Desarrollo (Calva, 2007), se cita: *El Banco de Desarrollo para apoyar estados y municipios está menguando su papel como promotor del desarrollo*

y para disminuir las desigualdades, situación que se agrava por el impacto que tiene este hecho en tiempos de estancamiento económico.

Con los escasos recursos que la banca de desarrollo intermedia, es difícil que se puedan revertir los grandes desequilibrios económicos que ha generado el modelo económico vigente.

Ilustración 5—12 Dispersión empresas Vs Operación 2011

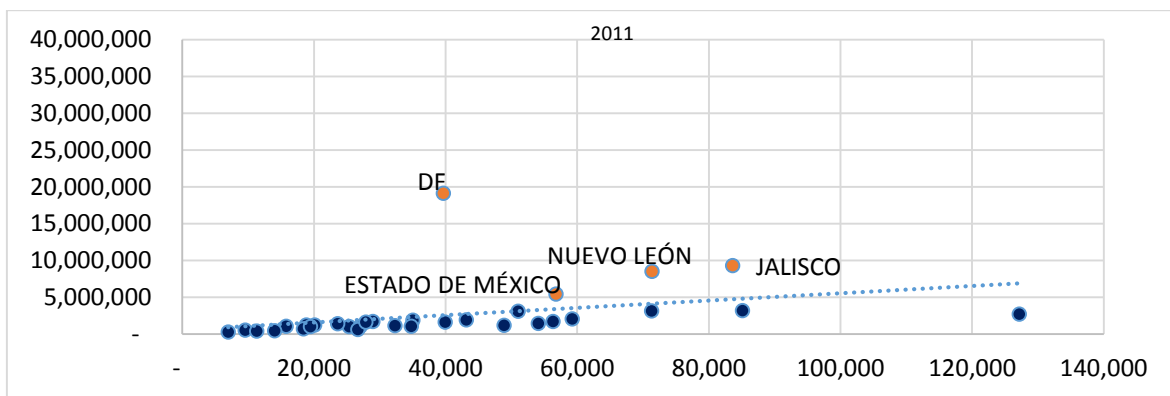


Ilustración 5—13 Dispersión empresas Vs Operación 2012

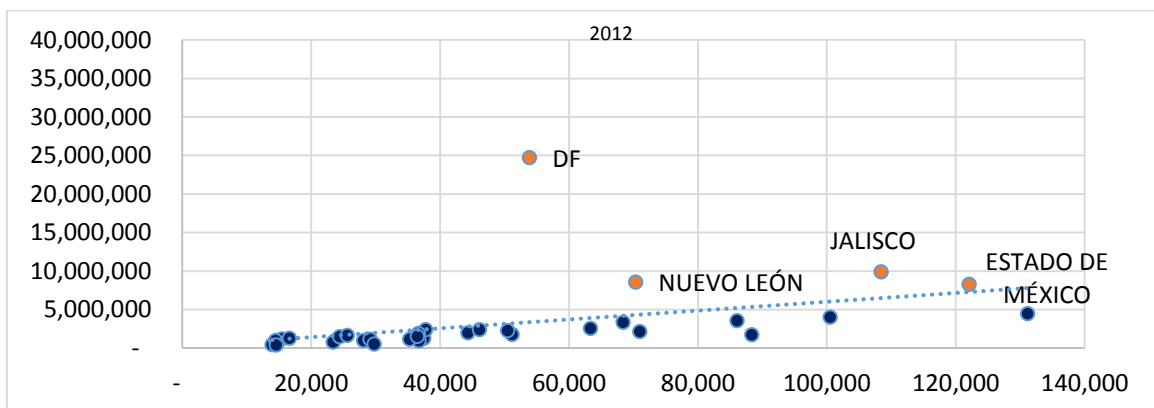
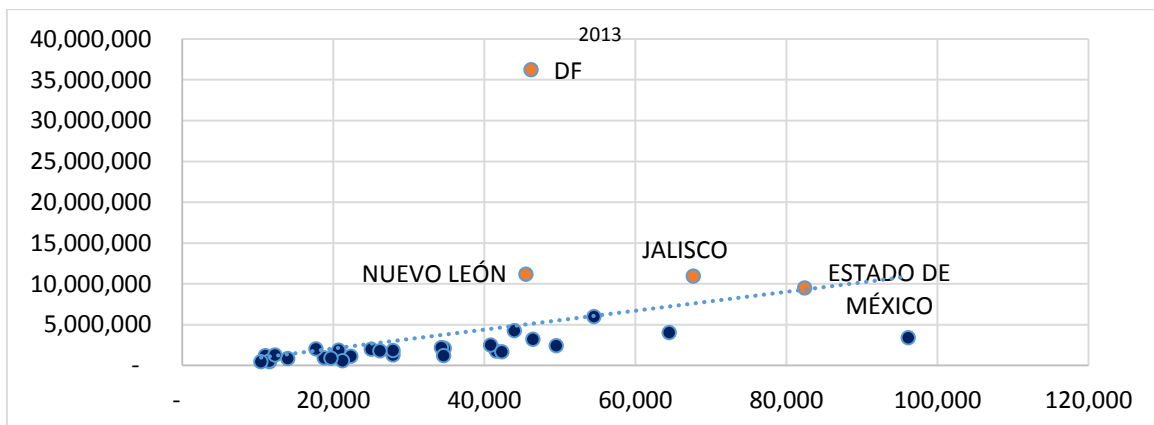


Ilustración 5—14 Dispersión empresas Vs Operación 2013



Con el fin de ver la concentración en determinados estados y en cuáles va disminuyendo la aportación contra el monto nacional, propuse una tabla comparativa que midió anualmente la concentración de Pareto, 80-20. Como resultado en 2011 y 2012, 14 estados aportaron el 79% del monto operado; en 2013, 13 estados aportaron el 80%, dicha operación en productos directamente relacionados con el desarrollo regional que previamente se nombraron grupo "SI". Dicho ejercicio se realiza de manera anual para identificar que estados tuvieron una mejoría y que estados disminuyeron dentro de la tabla, un ejemplo es el estado de Oaxaca con una muy alta marginación se destaca su inclusión dentro de la relación de los primeros estados que aportan el 80% en los primeros 2 años.

Tabla 5-21 Pareto operación anual

2011			2012			2013		
Entidad	Operación	Aportación acumulada	Entidad	Operación	Aportación acumulada	Entidad	Operación	Aportación acumulada
DISTRITO FEDERAL	19,135,296	23%	DISTRITO FEDERAL	24,687,126	24%	DISTRITO FEDERAL	36,222,863	30%
JALISCO	9,286,762	34%	JALISCO	9,864,291	34%	NUEVO LEÓN	11,156,534	39%
NUEVO LEÓN	8,510,744	45%	NUEVO LEÓN	8,565,369	43%	JALISCO	10,924,604	48%
ESTADO DE MÉXICO	5,422,720	51%	ESTADO DE MÉXICO	8,265,739	51%	ESTADO DE MÉXICO	9,470,166	55%
SINALOA	3,185,719	55%	VERACRUZ	4,479,565	55%	SINALOA	6,026,306	60%
GUANAJUATO	3,117,537	59%	SINALOA	3,991,295	59%	PUEBLA	4,292,846	64%
PUEBLA	3,113,273	63%	GUANAJUATO	3,535,974	63%	GUANAJUATO	4,042,326	67%
VERACRUZ	2,694,206	66%	PUEBLA	3,334,585	66%	VERACRUZ	3,408,356	70%
MICHOACÁN	2,062,621	68%	MICHOACÁN	2,543,352	68%	MICHOACÁN	3,233,586	73%
COAHUILA	1,911,260	71%	OAXACA	2,397,317	71%	CHIAPAS	2,510,023	75%
BAJA CALIFORNIA	1,856,045	73%	COAHUILA	2,387,093	73%	TAMAULIPAS	2,431,491	77%
TAMAULIPAS	1,718,128	75%	CHIAPAS	2,243,776	75%	COAHUILA	2,206,880	78%
CHIAPAS	1,706,060	77%	TAMAULIPAS	2,132,680	77%	CHIHUAHUA	2,115,927	80%
OAXACA	1,627,741	79%	CHIHUAHUA	1,984,426	79%	QUERÉTARO	2,041,002	82%
SAN LUIS POTOSÍ	1,627,565	81%	SAN LUIS POTOSÍ	1,871,835	81%	SAN LUIS POTOSÍ	2,026,474	84%
CHIHUAHUA	1,447,486	83%	BAJA CALIFORNIA	1,764,758	83%	HIDALGO	1,883,328	85%
QUERÉTARO	1,390,839	85%	SONORA	1,736,164	85%	OAXACA	1,848,618	87%
HIDALGO	1,239,336	86%	QUERÉTARO	1,627,780	86%	YUCATÁN	1,797,204	88%
MORELOS	1,203,701	88%	YUCATÁN	1,512,986	88%	BAJA CALIFORNIA	1,790,236	90%
SONORA	1,166,678	89%	HIDALGO	1,469,459	89%	SONORA	1,716,492	91%
YUCATÁN	1,123,260	90%	ZACATECAS	1,280,862	90%	GUERRERO	1,320,206	92%
TABASCO	1,040,973	92%	GUERRERO	1,246,113	92%	ZACATECAS	1,302,737	93%
AGUASCALIENTES	1,034,599	93%	AGUASCALIENTES	1,183,493	93%	AGUASCALIENTES	1,240,912	94%
GUERRERO	1,022,940	94%	MORELOS	1,143,730	94%	TABASCO	1,237,550	95%
ZACATECAS	1,017,069	95%	TABASCO	1,128,961	95%	MORELOS	1,150,651	96%
DURANGO	990,405	96%	DURANGO	986,478	96%	DURANGO	946,331	97%
QUINTANA ROO	689,004	97%	CAMPECHE	960,791	97%	QUINTANA ROO	909,873	98%
NAYARIT	605,851	98%	QUINTANA ROO	949,294	98%	CAMPECHE	886,062	98%
BAJA CALIF. SUR	507,119	99%	COLIMA	778,537	99%	NAYARIT	593,044	99%
COLIMA	452,603	99%	NAYARIT	529,753	99%	COLIMA	545,565	99%
CAMPECHE	384,112	100%	BAJA CALIF. SUR	418,854	100%	TLAXCALA	492,832	100%
TLAXCALA	251,345	100%	TLAXCALA	406,194	100%	BAJA CALIF. SUR	480,771	100%
Total general	82,542,999		Total general	101,408,632		Total general	122,251,795	

Otro indicador de gestión relacionado con la estructura de los productos es la composición del grupo “SI” impactan directamente en el desarrollo regional y grupo “NO” impactan directamente en el desarrollo regional.

En la siguiente tabla muestro los valores porcentuales de cada grupo.

Tabla 5-22 Segmentación por grupos de acuerdo al tipo de productos y su impacto en el desarrollo

Estado	2011		2012		2013		2011		2012		2013	
	NO	SI	NO	SI	NO	SI	SI	NO	SI	NO	SI	NO
AGUASCALIENTES	4,212,333	1,426,539	4,448,634	1,668,425	4,591,889	1,884,744	25%	75%	27%	73%	29%	71%
BAJA CALIFORNIA	6,947,376	2,235,656	7,458,166	2,460,014	6,617,655	2,517,739	24%	76%	25%	75%	28%	72%
BAJA CALIF. SUR	1,370,522	601,328	1,450,669	497,469	1,332,186	574,324	30%	70%	26%	74%	30%	70%
CAMPECHE	2,370,933	468,828	3,721,918	1,189,545	4,305,850	1,181,590	17%	83%	24%	76%	22%	78%
CHIAPAS	4,879,438	2,014,513	5,874,155	2,606,485	5,761,695	3,055,084	29%	71%	31%	69%	35%	65%
CHIHUAHUA	12,395,301	2,216,891	11,767,827	3,236,890	9,251,732	3,476,421	15%	85%	22%	78%	27%	73%
COAHUILA	23,318,846	2,821,953	16,962,141	3,570,102	16,216,854	3,629,727	11%	89%	17%	83%	18%	82%
COLIMA	2,225,439	515,039	2,374,180	876,330	2,271,369	713,757	19%	81%	27%	73%	24%	76%
DF	137,339,313	30,573,826	137,753,172	41,210,063	147,669,770	54,721,820	18%	82%	23%	77%	27%	73%
DURANGO	4,857,963	1,339,369	4,249,395	1,503,942	4,418,179	1,375,185	22%	78%	26%	74%	24%	76%
EDO. DE MÉXICO	44,726,917	10,145,636	50,286,708	15,064,600	50,345,502	16,407,307	18%	82%	23%	77%	25%	75%
GUANAJUATO	13,439,543	4,370,882	15,048,508	5,149,906	15,908,539	6,063,119	25%	75%	25%	75%	28%	72%
GUERRERO	4,900,406	1,402,236	4,226,000	1,629,162	3,800,140	1,708,643	22%	78%	28%	72%	31%	69%
HIDALGO	6,804,690	1,649,064	7,252,488	2,155,759	7,412,988	2,784,878	20%	80%	23%	77%	27%	73%
JALISCO	39,433,226	12,297,071	43,626,171	13,975,972	41,878,063	15,243,983	24%	76%	24%	76%	27%	73%
MICHOACÁN	13,694,585	2,711,303	13,336,774	3,567,293	12,885,516	4,264,653	17%	83%	21%	79%	25%	75%
MORELOS	5,462,672	1,372,932	5,442,637	1,495,354	5,031,145	1,535,998	20%	80%	22%	78%	23%	77%
NAYARIT	1,556,575	792,108	1,819,612	803,571	1,814,516	917,542	34%	66%	31%	69%	34%	66%
NUEVO LEÓN	66,291,888	12,934,627	54,096,371	12,965,275	56,140,538	14,641,395	16%	84%	19%	81%	21%	79%
OAXACA	4,338,512	2,162,122	5,049,118	3,228,353	5,662,440	2,591,730	33%	67%	39%	61%	31%	69%
PUEBLA	13,903,229	3,814,366	15,214,557	4,587,790	14,999,223	5,809,954	22%	78%	23%	77%	28%	72%
QUERÉTARO	7,195,744	1,602,335	9,602,457	2,007,776	13,689,108	2,552,974	18%	82%	17%	83%	16%	84%
QUINTANA ROO	2,491,317	909,185	2,564,001	1,187,291	2,494,330	1,185,986	27%	73%	32%	68%	32%	68%
SAN LUIS POTOSÍ	6,861,480	2,164,776	7,160,995	2,541,425	7,354,909	2,753,074	24%	76%	26%	74%	27%	73%
SINALOA	18,837,800	3,759,517	17,196,261	4,711,708	12,214,385	6,763,940	17%	83%	22%	78%	36%	64%
SONORA	8,467,660	1,348,645	8,834,133	2,083,304	7,997,870	2,249,044	14%	86%	19%	81%	22%	78%
TABASCO	4,660,287	1,324,254	7,148,220	1,595,506	7,233,681	1,674,248	22%	78%	18%	82%	19%	81%
TAMAULIPAS	9,920,788	2,609,172	11,360,678	3,259,528	10,670,266	3,504,145	21%	79%	22%	78%	25%	75%
TLAXCALA	1,671,522	376,963	1,893,018	665,445	1,962,135	788,727	18%	82%	26%	74%	29%	71%
VERACRUZ	12,562,156	3,381,275	15,357,021	5,428,200	14,702,081	4,315,418	21%	79%	26%	74%	23%	77%
YUCATÁN	4,442,146	1,216,543	5,575,287	1,766,084	6,098,468	2,082,960	21%	79%	24%	76%	25%	75%
ZACATECAS	3,876,533	1,383,034	3,801,277	1,642,929	3,791,778	1,890,130	26%	74%	30%	70%	33%	67%
Total general	495,457,138	117,941,989	501,952,547	150,331,496	506,524,802	174,860,236	19%	81%	23%	77%	26%	74%

Al analizar las aportaciones porcentuales de los productos que si impactan y comparar su crecimiento respecto al año anterior o de manera bimestral, de acuerdo a la estrategia de revisión de indicadores, encontré las entidades que de alguna forma están disminuyendo los productos que

están directamente relacionados con el crecimiento económico del estado, por lo que la estrategia desde mi punto de vista se debe enfocar en lo siguiente:

- Realizar un análisis de la situación del estado actual tanto económica como política.
- Mayor promoción de productos con más impacto en el estado.
- Desarrollar nuevos programas de acuerdo a los sectores preponderantes.
- Mayor sinergia con la banca local.
- Sinergia con actores económicos del estado para incentivar el crecimiento de las empresas.

En la tabla que presento a continuación identifiqué 6 entidades federativas con foco rojo.

Tabla 5-23 Punto de inspección de crecimiento de aportación Grupo "SI"

<i>Entidad</i>	Operación			Aportación Gpo. "SI"			Punto de inspección
	2011	2012	2013	2011	2012	2013	
AGUASCALIENTES	1,426,539	1,668,425	1,884,744	25%	27%	29%	Crecimiento constante
BAJA CALIFORNIA	2,235,656	2,460,014	2,517,739	24%	25%	28%	Crecimiento constante
BAJA CALIF. SUR	601,328	497,469	574,324	30%	26%	30%	Crecimiento 2013
CAMPECHE	468,828	1,189,545	1,181,590	17%	24%	22%	Sin crecimiento 2013
CHIAPAS	2,014,513	2,606,485	3,055,084	29%	31%	35%	Crecimiento constante
CHIHUAHUA	2,216,891	3,236,890	3,476,421	15%	22%	27%	Crecimiento constante
COAHUILA	2,821,953	3,570,102	3,629,727	11%	17%	18%	Crecimiento constante
COLIMA	515,039	876,330	713,757	19%	27%	24%	Sin crecimiento 2013
DISTRITO FEDERAL	30,573,826	41,210,063	54,721,820	18%	23%	27%	Crecimiento constante
DURANGO	1,339,369	1,503,942	1,375,185	22%	26%	24%	Sin crecimiento 2013
ESTADO DE MÉXICO	10,145,636	15,064,600	16,407,307	18%	23%	25%	Crecimiento constante
GUANAJUATO	4,370,882	5,149,906	6,063,119	25%	25%	28%	Crecimiento 2013
GUERRERO	1,402,236	1,629,162	1,708,643	22%	28%	31%	Crecimiento constante
HIDALGO	1,649,064	2,155,759	2,784,878	20%	23%	27%	Crecimiento constante
JALISCO	12,297,071	13,975,972	15,243,983	24%	24%	27%	Crecimiento 2013
MICHOACÁN	2,711,303	3,567,293	4,264,653	17%	21%	25%	Crecimiento constante

<i>Entidad</i>	Operación			Aportación Gpo. "SI"			Punto de inspección
	2011	2012	2013	2011	2012	2013	
MORELOS	1,372,932	1,495,354	1,535,998	20%	22%	23%	Crecimiento constante
NAYARIT	792,108	803,571	917,542	34%	31%	34%	Crecimiento 2013
NUEVO LEÓN	12,934,627	12,965,275	14,641,395	16%	19%	21%	Crecimiento constante
OAXACA	2,162,122	3,228,353	2,591,730	33%	39%	31%	Sin crecimiento 2013
PUEBLA	3,814,366	4,587,790	5,809,954	22%	23%	28%	Crecimiento constante
QUERÉTARO	1,602,335	2,007,776	2,552,974	18%	17%	16%	Sin crecimiento 2013
QUINTANA ROO	909,185	1,187,291	1,185,986	27%	32%	32%	Sin crecimiento 2013
SAN LUIS POTOSÍ	2,164,776	2,541,425	2,753,074	24%	26%	27%	Crecimiento constante
SINALOA	3,759,517	4,711,708	6,763,940	17%	22%	36%	Crecimiento constante
SONORA	1,348,645	2,083,304	2,249,044	14%	19%	22%	Crecimiento constante
TABASCO	1,324,254	1,595,506	1,674,248	22%	18%	19%	Crecimiento 2013
TAMAULIPAS	2,609,172	3,259,528	3,504,145	21%	22%	25%	Crecimiento constante
TLAXCALA	376,963	665,445	788,727	18%	26%	29%	Crecimiento constante
VERACRUZ	3,381,275	5,428,200	4,315,418	21%	26%	23%	Sin crecimiento 2013
YUCATÁN	1,216,543	1,766,084	2,082,960	21%	24%	25%	Crecimiento constante
ZACATECAS	1,383,034	1,642,929	1,890,130	26%	30%	33%	Crecimiento constante
Total general	117,941,989	150,331,496	174,860,236	19%	23%	26%	Crecimiento constante

5.7.3 Análisis e indicadores de gestión referentes a la participación de los intermediarios financieros en la colocación de productos financieros

Como Banca de Desarrollo es importante apoyar Intermediarios Financieros no Bancarios ya que estos son expertos en el conocimiento del mercado local, son identificados en la plaza y prestan a un nicho de empresas que muchas veces la banca comercial es adversa a su riesgo. Uno de los productos que promueve la Red de Promoción es la incorporación a Nafin de intermediarios financieros no bancarios y bancarios, dicha actividad se liga a la operación que se dé bajo el esquema de crédito y garantías, dichos intermediarios en ocasiones participan en programas masivos o sectoriales como canal de apoyo directo al sector y como un brazo de promoción.

El siguiente análisis que realicé identifica la composición de intermediarios en cada estado y el cambio en la contribución que éstos tienen en el mercado local, para lo cual se medirán en dos sentidos, en el número de participantes en la operación de crédito y garantías en la localidad y crecimiento en aportación de los intermediarios financieros por tipo; para dicho indicador se considerará únicamente la operación de crédito ya que el indicador está ligado al fondeo que Nafin otorga a dichos intermediarios.

Para poder realizar este análisis, identifiqué el grupo al que pertenece cada intermediario tanto para crédito como para garantías.

Referente a la revisión de la operación en garantías identifiqué una fuerte concentración en bancos comerciales: 2011 con el 97.9%; en 2012, 98.7% y 2013 98.2%, adicionalmente muestro que dicha concentración se está atenuando.

Respecto a la estructura de intermediarios financieros en la operación de crédito, haciendo énfasis en que el apoyo directo a intermediarios, sobre todo en los no bancarios, recaerá directamente en la labor como banca de desarrollo, dado que muchos de estos intermediarios son especializados en el mercado local y desarrollan las vocaciones regionales, encontré que en el año 2011 la concentración de la operación a través de bancos comerciales fue de 40.1%; 2012, 44% y 2013, 38.6%; y de intermediarios financieros no bancarios en el año 2011 fue de 55.4%; 2012 52.3% y 55.3% en el año 2013, lo que significa un crecimiento poco significativo en el desarrollo de intermediarios financieros, esto atestigua el hecho de que Nafin ha hecho muy estrictos sus candados de incorporación o su fondeo está siendo menos atractivo a este segmento, es importante incorporar estas cifras a la inclusión de estrategias para incentivar mejores intermediarios y mayor apoyo en el fondeo para que estos a su vez permeen en mayor operación. Referente a primer piso se identifica un crecimiento importante al pasar en el 2012 al 2013 de 1.5% al 4.4% lo que es una buena noticia al incorporar a la operación proyectos de alto impacto regional y corporativos.

Operación por tipo de intermediario financiero. Cifras en MDP (millones de pesos).

Ilustración 5—15 Estructura de la operación por intermediario financiero

Grupo	2011			2012			2013		
	Crédito	Garantías	Total	Crédito	Garantías	Total	Crédito	Garantías	Total
Bancos	131	282	413	136	338	475	118	369	487
IFNB	180	4	184	162	3	165	169	6	175
Otros	15	2	16	12	1	13	18	1	19
Total	326	288	613	309	343	652	306	376	681

Referente al número de intermediarios financieros distintos a bancos comerciales, se identificó que no hubo un crecimiento en el número de intermediarios, salvo los bancarios que se incrementaron de 18 a 23 del año 2011 al 2013.

Ilustración 5—16 Número de intermediarios por tipo año 2011,2012 y 2013

	2011	2012	2013
Bancos con operación	18	20	23
Intermediarios Financieros no Bancarios	83	77	78

Es importante monitorear de manera periódica la estructura de intermediarios financieros ya que proporcionará información respecto al canal de distribución de los productos Nafin, de la concentración de cada grupo. Su estructura reflejará la estrategia que se estableció y la relación entre productos e intermediarios.

Conclusiones y recomendaciones

Los Sistemas de Gestión de la Calidad, son cada vez más utilizados en las organizaciones como mecanismos para incrementar la productividad. Al leer la norma ISO se piensa que cumplir con los requisitos del sistema puede no ser tan complicado, sin embargo, al iniciar el proyecto e involucrar a tantas áreas y personas que ven de diferentes maneras el cumplimiento de requisitos, aunado al factor desmotivación, se puede sucumbir en el intento, lo que llevará a elaborar un proceso y cumplimiento “fachada”. Mi recomendación es seleccionar al personal con cualidades de liderazgo, tenaces y convencidas de la calidad, que den rumbo claro al sistema y direccionen la implementación al éxito, las habilidades actuariales embonan perfectamente con el buen desempeño de los sistemas de gestión de calidad, pues un perfil numérico y analítico brindará mayores posibilidades de evolución en los procesos. Adicional a lo anterior, otro factor clave de éxito será el apoyo incondicional de los directivos y un verdadero compromiso hacia la organización, eso es lo único que puede cambiar los paradigmas institucionales.

En mi experiencia detecté situaciones en el personal respecto a implementar el sistema, tales como:

- *No quieren mostrar cuáles son las actividades que desarrollan.*
- *No desean proporcionar información de los tiempos.*
- *No desean mostrar las herramientas que involucran sus actividades.*
- *Tienen temor a ser reemplazados si se percibe poco valor o sencillez en sus actividades.*
- *Pesimismo de documentar bitácoras de acontecimientos de los procesos.*
- *Creen que no le genera valor el sistema.*
- *No vislumbra a largo plazo la ventaja de documentar o evidenciar.*
- *Tienen otras prioridades.*
- *Tiene miedo a ser recriminado si informan alguna desviación propia o de otro.*
- *No destinan tiempos a planear, crear mejoras, y la tendencia es hacia modelos operativos planos.*

Respecto a la parte analítica:

- *No saben cómo interpretar datos.*
- *Desconocen los métodos mínimos para desarrollar un modelo de medición.*
- *Carencia en perfiles que diseñen un adecuado modelo de seguimiento y medición.*
- *Manipulación en mediciones para no evidenciar desviaciones en los procesos.*

Estos comportamientos se basan en el aprendizaje cultural y emocional, es por ello que los administradores de gestión de calidad no deben recriminar si no ofrecer soluciones y recomendaciones, y mostrar de manera perseverante los avances y beneficios del sistema para obtener credibilidad y confianza.

Mi aportación en las áreas en las que he dado soporte parte de la generación de modelos analíticos que disminuyen los errores operativos, disminuyan los tiempos de elaboración, generan puntos de control, son entendibles y accesibles, y siempre se enfocan a medir comportamientos con miras a que evolucionen. Los reportes de información de resultados han permitido corregir situaciones internas, mostrando recurrentemente los avances, por ejemplo, de los kit de producto.

Durante el desarrollo del análisis de información tuve la oportunidad de aplicar las herramientas estadísticas como regresiones, distribuciones, paretos, estadísticas que asocié a mis análisis; dichas herramientas me permitieron corroborar los comportamientos que intuitivamente pensé se presentarían y dieron fortaleza a mis deducciones y propuestas.

En mi trayecto en Nacional Financiera, los análisis que se llevaron en otros cambios de administración y en otras áreas no consideraron la información externa política y económica de tantas fuentes, el haber realizado el estudio con tal profundidad, aportó y logró un convencimiento inmediato, además de que motivó a la reflexión de todos los participantes del sistema.

A pesar de que Nacional Financiera es una organización certificada, he detectado muchas áreas de oportunidad; particularmente me doy cuenta que cada área tiene procesos aislados y que no consideran las relaciones entre procesos. Para el área de promoción fue muy difícil esta situación ya que se depende fuertemente de los procesos de las otras áreas, y si no nos consideran como clientes internos o no tienen mapeado en sus procesos que nosotros somos la relación directa con el cliente externo, existe una fuerte desalineación con el principio básico de orientación al cliente.

Otra situación detectada fue la falta de procesos en la elaboración de los productos financieros, básicamente, cada área define como elaborar dichos productos y el único material que provee la mayoría de las áreas es una presentación muy sencilla, por lo que una de las actividades más valiosas que se lograron y que está en proceso de mejora fue la elaboración del catálogo de productos conformado por los kit de producto. Ha sido muy difícil hacer que las áreas construyan su propio Kit, por lo que fue muy importante el liderazgo que se tomó para su elaboración los primeros y las pautas que estos deben tener para así contribuir a su homologación.

Otro factor de éxito fue la elaboración del reporte mediante el cual se generaron informes de seguimiento y que se alineó a los tableros de indicadores, en dicho reporte se mapearon todos los productos, haciendo universales las etapas de éstos. Aunque en un inicio los promotores tuvieron problemas de conceptualización, en el corto plazo lograron las expectativas de alimentación con lo que se echó a andar el sistema de promoción, medición y seguimiento.

Previo al 2013 había en los promotores una baja motivación y un serio conflicto de identidad, en el sentido de no creer ser importantes para la institución, estar desvinculados de la promoción, y no poder cumplir con las expectativas que los clientes demandaban en los estados, lo anterior, debido a la política y al sentido económico que en ese momento se le dio a Nacional Financiera, sin embargo, eso está cambiando, el último año se abrió la venta de productos institucionales, se están incrementando los productos con mayor oferta de desarrollo, comienza a existir un papel más participativo de la Red en el desarrollo de productos y como canal de retroalimentación del cliente externo; esto ha provocado acoger de manera prioritaria un proceso que de viabilidad, fundamentos y orden a la promoción de productos financieros.

En los análisis realizados con base en la información que proveyó el promotor, y con la cual se desarrollaron diferentes modelos de análisis e indicadores de gestión se pueden obtener varias conclusiones:

En la estimación de plazos del proceso se puede identificar que previo al ejercicio realizado, no existía una medición y no existían niveles de servicio reales y menos que evaluara todo el flujo del proceso entre áreas, por lo que el valor que tienen estas mediciones es poder iniciar con el análisis

de rutas críticas y eficientes para tomar conciencia de los plazos deficientes de instrumentación, de esta manera definir niveles de servicio que sean alcanzables. Asimismo, se generó un modelo que promueve la redefinición de niveles de servicio de manera constante.

Se identificó una manera sencilla de establecer los programas anuales, con resultados muy valiosos. A partir de que el promotor no alcanza el programa establecido en bimestres intermedios, la probabilidad de que no lo alcance al fin de año es muy alta. Lo anterior permite considerar lo importante que es establecer acciones preventivas que fortalezcan el incremento de la operación y los puntos de inspección bimestrales.

Se establecieron los productos a los cuales el promotor se debe de enfocar para cumplir su mandato de desarrollo regional y un análisis para revisar la eficiencia de la promoción considerando el esfuerzo realizado y perfil de venta. De dicho análisis se puede concluir que a pesar de la fuerte promoción que dichos vendedores están realizando no hay un soporte interno y de gestión que avale dicha promoción, por lo que los proyectos están siendo de muy largo plazo por un lado y las áreas no están dando soporte a dichos proyectos para que lleguen a su etapa final de operación.

Se detectaron las principales causas de rechazos de los proyectos y una separación de los productos no conformes para llevar a cabo su análisis y resolución. Tanto en las bajas como en los rechazos se observó una fuerte participación de la banca comercial por lo que se queda de tarea desarrollar una mayor sinergia entre ésta y Nacional Financiera.

Respecto al impacto en la generación de negocio con el nuevo rumbo institucional, se tuvo oportunidad de manipular y entender millones de datos a través de herramientas de procesamiento de bases de datos, de estos análisis se obtuvo información muy valiosa y reveladora. Por ejemplo, la concentración de la operación en muy pocos estados, lo que implica que no se está apoyando a los estados con economías pequeñas; la concentración en intermediarios financieros bancarios y cada vez menos en los no bancarios, no desarrollando a intermediarios especializados en sectores o en localidades; los plazos de la cartera que prácticamente se renueva cada año sin dar crédito para inversión y crecimiento, y la concentración en productos de bajo impacto regional.

Los métodos cuantitativos aplicados a través del análisis y estadísticas de datos mejoraron profundamente el control de la operación mediante informes de comportamientos que instaron a la interpretación y a la toma de decisiones. Durante el desarrollo de este trabajo se utilizaron métodos de Pareto, regresiones, dispersión, medidas estadísticas, histogramas; crecimientos comparativos; así como diagramas y gráficas que fueron cruciales para el análisis y que se continuarán calculando periódicamente para su seguimiento.

Dicho sistema se debe seguir mejorando, en una siguiente etapa de su evolución, se debe incorporar la parte de responsabilidad social, el desarrollo de productos con componentes sustentables y de nuevas tecnologías y la asistencia técnica en este ámbito, y en adición al desarrollo regional, este año es un punto de inflexión para que comience a dar frutos la nueva estrategia acompañado de la evolución de este Sistema de Gestión de Calidad propuesto.

Bibliografía

- Calva, J. L. (2007). *Agenda para el desarrollo Vol. 6*. México D.F.: Porrúa.
- Castillo, I. (2006). *Estadística Descriptiva y Cálculo de Probabilidades*. España: Pearson.
- Crosby, P. (2007). *Calidad sin lágrimas*. México, D.F.: Grupo editorial Patria, S.A., de C.V.
- Garduño, R. F. (1998). *El Factoraje como alternativa financiera*. Estado de México, México: Montealto Editores, S.A., de C.V.
- Garza, M. d. (2001). Promoción de ventas. Estrategias mercadológicas a corto palzo. En M. d. Garza, *Capítulo 2. Promoción de ventas* (págs. 18-20). México: GRUPI EDITORIAL PATRIA.
- Heath, J. (2012). *Lo que indican los indicadores, como utilizar la información estadística para entender la realidad económica de México*. México: INEGI.
- Juran, J. (1990). *Juran y el Liderazgo para la Calidad. Un manual para directivos*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.
- Jurgenson, J. L.-G. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa Fundamentos y metodología*. México: Ediciones culturales Paidós.
- Manrique Campos, I. (2007). Banca de desarrollo en México un futuro necesario. En J. L. Calva, *Financiamiento del crecimiento económico/ Volumen 6 Investigación: Agenda para el desarrollo económico* (Vol. 6, págs. 100-118). México: Miguel Ángel Porrúa.
- Münch, L. (2005). *Evaluación y control de gestión*. México: Trillas.
- Ochoa, G. G. (2007). Límites actuales de la banca de desarrollo en México. En J. L. Calva, *Agenda para el desarrollo* (Vol. 6, págs. 78-99). México: Miguel Ángel Porrúa.
- Pulido, H. G. (2010). Calidad total y productividad. En H. G. Pulido, *Calidad total y productividad*. México, Distrito Federal: MC Graww Hill.
- Suntnafin, F. (2010). *Nacional Financiera en el Bicentenario de la Independencia y Centenario de la Revolución Mexicana*. México.
- Tavera Cortés, M. E., & Salinas Callejas, E. (2011). *Las MIPYME en México. Crecimiento, financiamiento y tecnología*. D.F., México: Publicaciones IPN.

Tabla de ilustraciones

<i>Ilustración 0—1 Perspectivas del Balanced Scorecard</i>	7
<i>Ilustración 0—2 Balanced Scorecard</i>	8
<i>Ilustración 1—1 Tres elementos de la calidad</i>	13
<i>Ilustración 1—2 Edward Deming</i>	14
<i>Ilustración 1—3 PDCA</i>	14
<i>Ilustración 1—4 Joseph M. Juran</i>	15
<i>Ilustración 1—5 Trilogía de Juran</i>	16
<i>Ilustración 1—6 Ishikawa</i>	17
<i>Ilustración 1—7 Phil B. Crosby</i>	18
<i>Ilustración 1—8 Armand V. Feigenbaum</i>	19
<i>Ilustración 1—9 Pasos para instrumentar un Sistema de Gestión de Calidad</i>	21
<i>Ilustración 2—1 Mercado Financiero Mexicano</i>	25
<i>Ilustración 2—2 Fuente: CNBV.- Obtenido del reporte R2. Cartera de crédito total</i>	28
<i>Ilustración 2—3 CNBV.- con base en el reporte R1. Resultado del negocio tradicional y resultado neto</i>	28
<i>Ilustración 2—4 Crecimientos en la operación anual de crédito y garantías de 2000 a 2012</i>	33
<i>Ilustración 2—5 Organigrama DGA Promoción Regional</i>	35
<i>Ilustración 2—6 Estructura tipo Dirección Regional</i>	36
<i>Ilustración 2—7 Plazas cubiertas de la estructura de promoción</i>	36
<i>Ilustración 3—1 Producción bruta total</i>	40
<i>Ilustración 3—2 Sector Maquinaria y equipo (INADEM)</i>	57
<i>Ilustración 4—1 Diagrama alineación y mercado objetivo</i>	59
<i>Ilustración 4—2 Contenido abreviado del Kit de Producto</i>	61
<i>Ilustración 4—3 Relación clientes - proveedores</i>	63
<i>Ilustración 4—4 Etapas en el proceso de venta</i>	65
<i>Ilustración 5—1 Error de programación al considerar el programa anual de forma lineal</i>	76
<i>Ilustración 5—2 Propuesta de histograma</i>	79
<i>Ilustración 5—3 Histograma Cadenas Productivas del plazo de promoción a referenciación</i>	81
<i>Ilustración 5—4 Histograma Cadenas Productivas del plazo de referenciación a promoción</i>	82
<i>Ilustración 5—5 Histograma Cadenas Productivas del plazo de instrumentación a formalización</i>	83
<i>Ilustración 5—6 Histograma Cadenas Productivas del plazo de formalización a operación</i>	84
<i>Ilustración 5—7 Eficiencia y eficacia</i>	86
<i>Ilustración 5—8 Criterios de complejidad</i>	87
<i>Ilustración 5—9 Ruta a seguir para analizar los rechazos y las bajas</i>	92
<i>Ilustración 5—10 Análisis de bajas y rechazos</i>	95
<i>Ilustración 5—11 Esquema de operación del Factoraje Financiero con la participación de Nacional Financiera</i>	99
<i>Ilustración 5—12 Dispersión empresas Vs Operación 2011</i>	107
<i>Ilustración 5—13 Dispersión empresas Vs Operación 2012</i>	107
<i>Ilustración 5—14 Dispersión empresas Vs Operación 2013</i>	107
<i>Ilustración 5—15 Estructura de la operación por intermediario financiero</i>	114
<i>Ilustración 5—16 Número de intermediarios por tipo año 2011,2012 y 2013</i>	114

<i>Tabla 1-1 Principios del Sistema de Gestión de Calidad</i>	20
<i>Tabla 3-1 Sectores por aportación del PBT</i>	41
<i>Tabla 3-2 Frecuencias de sectores que aportan el 80% del PBT por entidad federativa</i>	48
<i>Tabla 3-3 Clústeres INADEM</i>	50
<i>Tabla 3-4 Sectores claves INADEM con aportación de Producto Bruto Total</i>	54
<i>Tabla 3-5 Sector Automotriz y autopartes por estado (INADEM)</i>	55
<i>Tabla 3-6 Sector Agroindustria por estado (INADEM)</i>	55
<i>Tabla 3-7 Sector Turismo por estado (INADEM)</i>	56
<i>Tabla 4-1 Especificaciones del contenido del Kit de Producto</i>	61
<i>Tabla 4-2. Variables en la prospección</i>	66
<i>Tabla 5-1 Variables para información de seguimiento</i>	70
<i>Tabla 5-2 Matriz de participación porcentual</i>	73
<i>Tabla 5-3 Inspecciones bimestrales mediante el programa anual de operación.</i>	74
<i>Tabla 5-4 Elaboración de histograma</i>	78
<i>Tabla 5-5 Productos agrupados para cálculo de rutas</i>	80
<i>Tabla 5-6 Rutas eficiente, promedio y crítica</i>	80
<i>Tabla 5-7 Plazos promedio por producto y por estatus</i>	81
<i>Tabla 5-8 Cadenas Productivas análisis del plazo de promoción a referenciación</i>	81
<i>Tabla 5-9 Cadenas Productivas análisis del plazo de referenciación a instrumentación</i>	82
<i>Tabla 5-10 Cadenas Productivas análisis del plazo de instrumentación a formalización</i>	83
<i>Tabla 5-11 Cadenas Productivas análisis del plazo de formalización a operación</i>	84
<i>Tabla 5-12 Productos por puntaje de complejidad</i>	88
<i>Tabla 5-13 Resultado por estado de efectividad de promoción y complejidad</i>	90
<i>Tabla 5-14 Agrupación de rechazos y bajas</i>	93
<i>Tabla 5-15 Tabla. Construcción de frecuencias de inconformidades</i>	94
<i>Tabla 5-16 Promedios ponderados de operación mensual por brecha de plazo 2011</i>	101
<i>Tabla 5-17 Promedios ponderados de operación mensual por brecha de plazo 2012</i>	102
<i>Tabla 5-18 Percentiles al 70% de promedios ponderados de operación 2011 y 2012</i>	103
<i>Tabla 5-19 Inspecciones de datos mensuales Vs. Percentil al 70%</i>	104
<i>Tabla 5-20 Desviaciones en la colocación</i>	105
<i>Tabla 5-21 Pareto operación anual</i>	109
<i>Tabla 5-22 Segmentación por grupos de acuerdo al tipo de productos y su impacto en el desarrollo</i>	110
<i>Tabla 5-23 Punto de inspección de crecimiento de aportación Grupo "SI"</i>	111