

308917



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

22

ESCUELA DE INGENIERIA

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

2ij

REDISEÑO DEL SERVICIO TELEFONICO
DE UN BANCO

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA

AREA: **INGENIERIA INDUSTRIAL**

P R E S E N T A N :

JOSE MIGUEL GARCIA ALVAREZ

FRANCISCO XAVIER MAJOS RAMIREZ

DIRECTOR: ING. ANTONIO CASTRO D'FRANCHIS

MEXICO, D. F.

1996

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

DEDICO ESTA TESIS A...

A MIS PADRES, por darme la vida y su amor incondicional. Gracias por su constante apoyo y por la formación que de ellos recibí.

A MI ABUELO Y A MI ABU, por el cariño y confianza que siempre me han brindado.

A MI HERMANO ENRIQUE, por su amistad y ejemplo.

A MIS AMIGOS, por su entrega y gran compañía.

FRANCISCO

DEDICO ESTA TESIS A...

A MIS PADRES, por haberme brindado la formación, el apoyo, el cariño y la comprensión necesarios para terminar una carrera, y por que a ellos debo todo lo que soy.

A MI TÍA MARGOT Y A MI ABUELA ELENA, porque sin su apoyo y confianza no me hubiera sido posible terminar mis estudios.

A MIS HERMANOS, porque sin ellos mi vida no sería igual.

A MIS AMIGOS, porque son lo más valioso que tengo.

JOSÉ MIGUEL

AGRADECEMOS A...

ANTONIO CASTRO, por su apoyo
en la elaboración de esta tesis.

**EDUARDO BERRONDO, RAFAEL
ARANA Y GUSTAVO
HERNÁNDEZ**, por las facilidades y
consejos brindados para la elaboración
de este proyecto.

NUESTROS MAESTROS, por la
formación profesional y personal que
de ellos recibimos.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
1. ANTECEDENTES.....	3
1.1 SISTEMA FINANCIERO MEXICANO: EVOLUCIÓN	3
1.2 HISTORIA DEL GRUPO FINANCIERO PRIME INTERNACIONAL.....	8
1.2.1 BANCO INTERNACIONAL S.A.	8
1.2.2 GRUPO PRIME INTERNACIONAL.....	13
1.2.3 EMPRESAS DEL GRUPO.....	14
1.3 ESTRATEGIA	14
1.4 TENDENCIA DE LA BANCA ELECTRÓNICA	18
1.4.1 SERVICIOS A NIVEL INTERNACIONAL	18
1.4.1.1 BANCA TELEFÓNICA ESPAÑOLA.....	18
1.4.1.2 BANCA TELEFÓNICA EN ESTADOS UNIDOS	19
1.4.2 ANÁLISIS DE LA TENDENCIA	24
2. FUNDAMENTO TEÓRICO	31
2.1 CALIDAD EN EL SERVICIO.....	32
2.1.1 UN PROBLEMA DE PROCESOS.....	34
2.2 EMPRESAS DE SERVICIO PURO	35
2.3 DEFINICIÓN FORMAL DE REINGENIERÍA.....	36
2.4 LA INFORMÁTICA EN LA REINGENIERÍA.....	40
2.5 LA RELACION CLIENTE-PROVEEDOR.....	41
2.5.1 MEDIDORES	42
2.5.2 PROVEEDORES	42
2.6 PARTICIPANTES EN LA REINGENIERÍA DE PROCESOS DE NEGOCIOS EN LA COMPAÑÍA.....	43
2.6.1 LÍDER DE PROYECTO	43
2.6.2 DUEÑO DEL PROCESO	45
2.6.3 EQUIPO DE REINGENIERÍA.....	46
2.6.4 COMITÉ DIRECTIVO.....	47
2.6.5 EL ZAR DE REINGENIERÍA.....	48
2.7 ESCOGER EL PROCESO PARA REDISEÑAR.....	48
2.7.1 AUDITORÍA DE CLIENTES.....	49
2.7.1.1 AUDITORÍA DE CLIENTES EXTERNOS.....	49
2.7.1.2 AUDITORÍA DE CLIENTES INTERNOS.....	50
2.8 OBJETIVO DEL PROYECTO.....	51
2.9 FOTOGRAFIA DEL PROCESO	51
2.9.1 PRESENTACIÓN DE LA FOTOGRAFÍA ACTUAL.....	53
2.10 INICIO DEL REDISEÑO.....	54
2.10.1 ELABORACIÓN DE LA CASCADA DE COMPROMISOS Y DE CAPACITACIÓN.....	55
2.11 INICIACIÓN DE LA REINGENIERÍA.....	55
2.12 RESULTADOS AL EMPRENDER REINGENIERÍA.....	56
2.13 GARANTÍAS DE SERVICIO.....	57
2.13.1 PROGRAMAS DE DETALLES INESPERADOS.....	58
2.14 REAPRECIACIÓN	58
3. SITUACIÓN ACTUAL DEL ÁREA DE BANCA TELEFÓNICA: LÍNEA BITAL.....	59
3.1 AUDITORÍA DE CLIENTES EXTERNOS.....	59
3.1.1 ALTA DEL SERVICIO TELEFÓNICO.....	59

3.1.2 CLAVE CONFIDENCIAL.....	60
3.1.3 INFORMACIÓN ADICIONAL A LA CLAVE.....	60
3.1.4 HORARIO.....	60
3.1.5 FALLAS EN LOS SISTEMAS.....	61
3.1.6 SERVICIO AUDIORESPUESTA.....	62
3.1.7 SERVICIO DE OPERADORES.....	62
3.1.8 SALDOS.....	62
3.1.9 TRASPASOS.....	64
3.1.10 MOVIMIENTOS.....	64
3.1.11 INFORMACIÓN DE TARJETAS.....	65
3.1.12 OPERACIÓN CON TARJETAS.....	65
3.1.13 INVERSIONES.....	66
3.1.14 CRÉDITOS.....	66
3.1.15 PAGO DE SERVICIOS.....	67
3.1.16 ÓRDENES DE PAGO.....	67
3.1.17 ESTADOS DE CUENTA VÍA FAX.....	67
3.1.18 BLOQUEO DE CHEQUES.....	68
3.1.19 BLOQUEO DE CUENTAS.....	69
3.1.20 INFORMACIÓN GENERAL.....	69
3.1.21 ACLARACIONES.....	70
3.1.22 TIEMPO DE RESPUESTA DE SISTEMA DE ASESORES.....	70
3.1.23 TIEMPO DE ESPERA SISTEMA AUDIORESPUESTA.....	71
3.2 CONCLUSIONES DE LA AUDITORÍA DE CLIENTES EXTERNOS.....	71
3.3 AUDITORÍA DE CLIENTES INTERNOS.....	72
3.4 FOTOGRAFÍA.....	73
3.4.1 ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN INTERNA.....	73
3.4.1.1 ORGANIGRAMA.....	73
3.4.1.2 SISTEMA DE AUDIORESPUESTA.....	74
3.4.1.3 OPERADORES.....	76
3.4.1.4 SISTEMAS QUE UTILIZAN LOS OPERADORES.....	78
3.4.2 MEDIDORES.....	80
3.4.3 FLUJOS DE OPERACIÓN.....	82
3.4.3.1 FLUJOS POR PRODUCTO.....	82
3.5 PROBLEMÁTICA.....	87
3.5.1 SATURACIÓN.....	87
3.5.2 EQUIPO DE AUDIORESPUESTA.....	90
3.5.3 PERSONAL.....	92
3.5.4 SEGURIDAD.....	95
3.5.5 SISTEMAS.....	97
3.5.6 LOGÍSTICA.....	98
3.5.7 DIFUSIÓN.....	100
3.5.8 DISTRIBUCIÓN.....	100
4. REDISEÑO.....	101
4.1 ETAPA 1: CUMPLIR BIEN LO QUE TENEMOS HOY.....	101
4.1.1 AUMENTO DE LA CAPACIDAD.....	101
4.1.1.1 CRECIMIENTO DE ESPACIO FÍSICO.....	102
4.1.1.2 CRECIMIENTO DE PERSONAL Y ESTACIONES DE TRABAJO.....	103
4.1.2 CAMBIOS EN EL ÁREA DE OPERADORES.....	108
4.1.2.1 ESTRUCTURA.....	108
4.1.2.2 PLAN DE CARRERA.....	113
4.1.2.3 CAMBIO DE PERFIL.....	113
4.1.2.4 CÍRCULOS DE CALIDAD.....	115
4.1.2.5 PLAN DE INCENTIVOS.....	119
4.1.3 EQUIPOS DE AUDIORESPUESTA.....	124

4.1.3.1 REDISEÑO DEL FLUJO DE GRABACIÓN.....	124
4.1.3.2 PLAN DE IMPLANTACIÓN DE EQUIPOS: DISMINUCIÓN DEL GASTO EN LADA 800.....	124
4.1.4 ADQUISICIÓN DE SOFTWARE TCS.....	128
4.1.5 CAMBIO DE RED LOCAL.....	132
4.1.6 REDISEÑO DE PROCESOS.....	135
4.1.7 REDISEÑO DEL ENVÍO DE NIPS Y LIGUE DE CUENTAS.....	137
4.1.8 EQUIPOS DE AUDIORESPUESTA.....	139
4.2 ETAPA 2: IGUALAR A LA COMPETENCIA.....	139
4.2.1 REDISEÑO DEL SISTEMA DE LÍNEA BITAL.....	139
4.2.1.1 CONSIDERACIONES PARA IDEAL-DATACOM.....	143
4.2.1.2 PANTALLAS QUE SE DEBEN CONSIDERAR EN LA APLICACIÓN.....	144
4.2.1.3 SEGURIDAD.....	145
4.2.1.4 CONVERSIÓN.....	145
4.2.2 EMISIÓN MASIVA DE NIPS.....	146
4.2.3 INTEGRACIÓN DE NUEVOS SERVICIOS.....	146
4.2.4 INTEGRACIÓN DE VOZ Y DATOS.....	146
4.3 ETAPA 3: MEJORAR A LA COMPETENCIA.....	147
CONCLUSIONES.....	149
BIBLIOGRAFÍA.....	151
ANEXOS.....	153

TESIS

COMPLETA

INTRODUCCIÓN

La creciente necesidad del hombre de contar con la información necesaria, en el momento adecuado, ha generado una lucha constante que lo ha llevado a lugares donde nunca se hubiera imaginado.

Hace 15 años, el concepto de Banca por teléfono fue cuestionado por mucha gente. Hoy en día, es indispensable que cualquier institución financiera otorgue este servicio a sus clientes. Inclusive se ha empezado a manejar el concepto de "*Direct Banking*", en el que se crean bancos completamente automatizados y sin sucursales. Los clientes pueden realizar todas las operaciones desde su hogar y a cualquier hora del día, como abrir cuentas, solicitar créditos, realizar depósitos, y hasta efectuar pagos de ciertos servicios.

La industria de la telecomunicación ha crecido en forma exponencial en los últimos 10 años. Quién se hubiera imaginado en 1980 que algún día iban a existir los facsimiles, y aún más, que se iban a poder enviar desde un avión durante un vuelo comercial, sin ni siquiera tener que levantarse de su asiento.

Todo muestra que el futuro de los negocios por teléfono es bastante prometedor. Dentro de unos cuantos años, seguramente el concepto de "sucursal" será un concepto anticuado e ineficiente.

La tendencia va hacia la desaparición del dinero en efectivo. Llegará un momento en que todo se pueda hacer a través del famoso "dinero de plástico" o "dinero electrónico". Todos percibirán el sueldo por medio de un depósito electrónico, todo se podrá comprar por medio de la tarjeta de crédito. Desde pagar el estacionamiento hasta comprar una casa.

Pero no hay que fijarse únicamente cuál es la tendencia de la tecnología en la información, sin mencionar aspectos básicos en la nueva forma de competir en el mundo de los negocios. Se vuelve vital integrar una nueva visión de empresa, completamente enfocada al cliente, el cual señala qué es lo que se debe ofrecer en servicios y productos, se debe realizar, en cuánto tiempo y cómo entregárselo.

Es necesario adecuarse al nuevo modelo de estructuras que requiere la empresa para poder reaccionar a las nuevas exigencias del mercado, donde se deben dar excelentes productos y servicios que excedan las expectativas del cliente, con gran flexibilidad y bajo costo. Esta estructura ya no puede ser la tradicional estructura piramidal, donde se encuentra un sinnúmero de niveles y la dirección ha perdido contacto con el cliente.

Introducción

La era de los noventa está entrando a un nuevo modelo de estructura molecular o atomizada, donde la persona que manda es el cliente y la decisión en la resolución de problemas la realizan los empleados que están en constante comunicación con el cliente, o mejor conocidos como "personal de línea". En estas estructuras los gerentes y directores modifican su función de "dictador", para realizar las funciones de entrenar, capacitar y facilitar la operación de los empleados que se encuentran en trato directo con el cliente.

En estas estructuras tienen claro que la fuerza de la empresa se encuentra en los trabajadores (*empowerment*) y su elemento de unión son los valores y filosofía de la empresa difundida por la dirección.

Las empresas que no se adecuen rápidamente a este nuevo esquema de negocio están condenadas a la rápida desaparición de un nuevo mundo de competencia global, dinámica y agresiva.

Todos estos cambios marcan una nueva tendencia de manejo de información, y más aún, una nueva forma de hacer negocio. Este es el foco de motivación para apuntar esfuerzos en el rediseño y mejoramiento del área de banca telefónica de una institución de servicios financieros.

I. ANTECEDENTES

1.1 SISTEMA FINANCIERO MEXICANO: EVOLUCIÓN

Se puede dividir la evolución del Sistema Financiero Mexicano en 5 periodos:

1935-1977 Banca especializada

Todos los intermediarios financieros que componían el Sistema, venían trabajando de manera aislada, enfocados a diferentes necesidades y tipos de mercado. El grado de especialización fue tal, que la separación de riesgos por funciones específicas bancarias (depósitos, inversión, descuento-redescuento, producción, etc.), así como plazos crediticios cortos y largos, dieron como resultado una banca especializada. Este tipo de banca se encontró en una crisis que se hizo visible durante los primeros años de la década de los setentas, dado que habían demostrado limitaciones en los siguientes órdenes:

- ☒ La banca especializada de largo plazo no era capaz de impulsar un verdadero mercado de valores, tanto en la renta variable como en la fija. No llegaba a formar carteras de valores suficientemente amplias.
- ☒ La constitución de grandes grupos bancarios privados por la asimilación de la alta concentración accionaria.
- ☒ La banca de fomento, la banca de largo plazo (inversión y desarrollo), de origen y equipo privado tiende a desaparecer en países de crecimiento retrasado, para agruparse más bien en torno al crédito y apoyos estatales y paraestatales.
- ☒ Las altas tasas de interés prevalecientes en el mercado de crédito interno a corto plazo, no flexibles a la baja, pero las duras al alza por efecto de la misma presión inflacionaria latente.
- ☒ El crecimiento industrial recae principalmente sobre los préstamos bancarios más que sobre el ahorro y la reinversión en capital accionaria.

En 1970 surgen primero grupos bancarios que tienden a agrupar a diferentes instituciones de crédito especializadas, las cuales son reconocidas y reguladas por la Ley. Para 1974, mediante una serie de fusiones de diversos tipos de banca; una misma institución de crédito puede prestar a través de distintos departamentos, servicios de banca y créditos integrados a la vez. El proceso concluye en 1978 cuando se reconoce en la ley un nuevo tipo de institución de crédito llamada banca múltiple.

1978-1982. Banca múltiple



Ilustración 1.1. Fachada del edificio de Banco de México

La creación de estos bancos surge de la necesidad de seguir avanzando en el desarrollo y robustecimiento del sistema bancario nacional, dotando a las instituciones concesionadas múltiples de la estructura y operaciones conducentes al mejor cumplimiento de su función, para lograr una mejor contribución al financiamiento del desarrollo económico y social del país; es por tanto que surge la necesidad, por parte de las empresas financieras y autoridades, de procurar un desarrollo que pueda tener como base un banco múltiple o institución integrante del grupo financiero; que en comparación con instituciones especializadas

de crédito, las primeras cuentan con instrumentos diversificados de captación y canalización de recursos, por la mayor flexibilidad que ello implica para adaptarse a las condiciones de los mercados financieros y a las demandas de crédito en la economía.

El sistema se caracterizó por enfatizar los servicios financieros a través de una sola ventanilla. Se mejoró el nivel de captación por parte de los Grupos, y a diferencia de la Banca Especializada, se dio una diversificación de riesgos. En este período se empiezan a dar la principales fusiones.¹

El decreto de expropiación bancaria del 1º de septiembre de 1982 pone punto final al ciclo anterior.

1983-1990 Banca estatizada y banca paralela

Después de la nacionalización de la Banca en 1982, se empezó a dar una gran desarrollo en las instituciones financieras no bancarias privadas, tales como casas de bolsa, afianzadoras, aseguradoras, arrendadoras, casas de cambio, almacenadoras y empresas de factoraje. Esto provocó el surgimiento de una competencia entre bancos y otras instituciones financieras.

Los fundamentos jurídicos de la estatización de la Banca se establecieron en los primeros 3 años (1982-1985): reforma constitucional del artículo 28 y las leyes reglamentarias del servicio público de banca y crédito sucesivamente vigentes del 31 de diciembre de 1982 y 14 de enero de 1985, respectivamente.

¹ VILLALÓN, Francisco, *Nueva legislación bancaria*, Interés: Revista de Análisis Bancario y Financiero, México D.F., Grupo Hoibein, (Año 1 No. 1), Agosto 1990, p.57

Es inevitable tomar en consideración la situación económica del país durante este período. Una de las expresiones más severas de la problemática económica que atravesó el país fue la creciente inflación, que provocó la multiplicación de las operaciones bancarias. Como resultado de esto el público comenzó a acudir con mayor frecuencia a los bancos. La cantidad de operaciones se llegó a cuadruplicar entre 1982 y 1989. La Banca enfrentó así un reto de productividad con un incremento mínimo en personal y sucursales.

Para obtener estos resultados fue fundamental una estrategia de fusiones que racionalizó las dimensiones de la Banca en búsqueda de mayor eficiencia. Después de 20 fusiones en 1983, diez en 1985 y una a mediados de 1988, quedan diez y ocho sociedades nacionales de crédito y dos instituciones privadas. No era posible que todos los bancos se ocuparan de todo en todas partes. Por ello, algunos bancos se sumaron al enfoque regional que tuvo la economía en esos años y a los esfuerzos de descentralización.

Entre 1983 y 1984, la nación se vio inmersa en una de las situaciones económicas y financieras más críticas de su historia reciente. La amenaza de quiebra ensombreció el horizonte de múltiples empresas. La respuesta de la Banca fue la creación del programa de apoyo a la planta productiva del país, utilizando esquemas diseñados por el Banco de México como una fórmula de apoyo a las empresas sobreendeadadas. Los pasivos de las empresas fueron reestructurados como un medio de ayuda en la difícil tarea de superar la crisis. Para apreciar las dimensiones de este esfuerzo hay que recordar el crecimiento que sufrieron los índices de cartera vencida de los bancos. Si en 1982 el índice de cartera vencida era de 5.9 por ciento, en 1983 subió a 6.8 por ciento. La reestructuración de los pasivos evitó la quiebra masiva de las empresas y, con ello, se impidió el aumento del desempleo. El progresivo saneamiento financiero de las empresas permitió la recuperación de los préstamos reestructurados, lo que dio como resultado que en diciembre de 1989 el índice de la cartera vencida disminuyera a 2.2 por ciento.



Ilustración 1.2.
Banco de México



Ilustración 1.3. La nacionalización de la Banca

El sector público instrumentó políticas crediticias restrictivas para contener la inflación, que en 1987 había llegado a 159.2 por ciento. La crisis económica y financiera alejó a los bancos de su función natural, que consistía en la captación del ahorro del público para destinarlo al financiamiento de proyectos productivos. El repunte del mercado de dinero, originado en el déficit público, a través de valores con tasas de interés por encima de los instrumentos bancarios tradicionales, obligó a las sociedades nacionales de crédito a buscar formas más novedosas de competencia con las casa de bolsa. Así surgen y se desarrollan las áreas de inversión en la mayoría de los bancos, se introducen productos

similares a los ofrecidos por las casas de bolsa y nacen nuevos instrumentos como la Cuenta Maestra. Todos estos proyectos aparecieron como una forma de protección a los ahorradores contra la inflación y el peligro de devaluaciones; naciendo así el concepto de captación integral, que evaluaba el alcance efectivo de cada sector y de cada intermediario.

El desarrollo en 1987 de los instrumentos de cuentas maestras y el incremento de las aceptaciones bancarias, incidió en una recuperación de la intermediación bancaria. Para comprender la importancia de este fenómeno cabe subrayar que una proporción significativa de los recursos de ahorro captados por el sistema bancario se canalizaron hacia el financiamiento del déficit fiscal por dos vías: mediante la colocación de deuda directa en los mercados, y a través de la transferencia de los recursos de captación de los bancos al sector público por medio de aumentos en el encaje legal.

El sector público impulsó en forma significativa la colocación de valores gubernamentales; gracias a ello los saldos de CETES colocados en el público ahorrador se incrementaron considerablemente.

A partir de 1983, ya en plena crisis, el gobierno, además de aumentar los porcentajes de encaje legal de la Banca, incrementó la colocación de deuda pública para obtener financiamiento en el mercado doméstico de fondos de préstamo. La medida activó el crecimiento de la intermediación financiera no bancaria, sobre todo a través de las casas de bolsa, las cuales en un principio manejaron el mayor porcentaje de los CETES y otros valores gubernamentales. Al ofrecer tasas más atractivas que los instrumentos bancarios, los CETES hicieron que la Banca disminuyera su participación relativa en la intermediación del ahorro. Este fenómeno redujo la captación de la Banca a través de sus propios instrumentos.

La Banca se vio obligada a diseñar instrumentos de captación más imaginativos, lo que le permitió incrementar su intermediación en el mercado de dinero y marcó el resurgimiento de los instrumentos o papeles bancarios.



Ilustración 1.4 Edificio del Banco Nacional de México.

A pesar de que se había logrado recuperar sensiblemente la participación de la Banca, la colocación de crédito prosiguió restringida, hasta 1987, cuando fue accesible la ampliación del crédito al sector privado y la colocación de aceptaciones bancarias. El Pacto de Solidaridad Económica, que surge a partir del programa de estabilización económica de diciembre de 1987, logró que la inflación cediera y se iniciara, en el último trimestre de 1988, el proceso de liberación que permitió a los bancos competir con mayor autonomía y apertura, en la fijación de las tasas de interés de sus diversos

instrumentos.

Para contrarrestar la contracción crediticia, la Banca utilizó a partir de 1988 las líneas de fondo de fomento. Durante el mismo periodo el encaje legal se liberalizó, se transformó la situación económica y se creó un dinamismo más pronunciado en la actividad económica. La Banca logró, así, que los recursos liberados se canalizaran hacia el financiamiento de los sectores productivos y de inversión privada, que en diciembre de 1988 ascendieron al 66.5 por ciento².

En 1988 se comenzó a dar el proceso de desregulación de la Banca, que consistió inicialmente en bajar el encaje legal que había sido muy alto: casi 75 centavos de cada peso captado por la Banca iba al gobierno. A final de 1988 y a principios de 1989 se comienza a bajar el encaje legal al 30 por ciento y en ese momento se comienzan a liberar las tasas de interés³.

1990-1992 Privatización bancaria y consolidación de Grupos Financieros

La apertura, fortalecimiento, capitalización y globalización que caracterizó la renovación del sistema financiero en estos años y que da origen a un nuevo periodo en perspectiva al siglo XXI, se vislumbra con las reformas del 27 de diciembre de 1989 y, 2 y 3 de enero de 1990 a diversas leyes que lo regulan; estructurándose a partir de un nuevo fundamento constitucional y legal a través del proceso legislativo que tuvo lugar en estas fechas.

Este cambio reviste un extraordinario interés para el gobierno, mostrado en la exposición de motivos de la iniciativa de reforma constitucional presentada el 2 de mayo de 1990. La motivación parte del diagnóstico de cambio de circunstancias que dieron origen a la nacionalización de la banca y proporciona valiosos argumentos de política jurídica entre los que se destacan los siguientes:

- ☑ La ubicación del servicio de banca y crédito no como actividad estratégica sino como actividad prioritaria, abierta en el término del artículo 25 constitucional, a la participación de los sectores público, privado y social.
- ☑ La superación de la conceptualización de la banca como servicio público al redefinirla como servicio de banca y crédito, lo que responde a la crisis de la noción de servicio público.
- ☑ El fortalecimiento y capitalización del sistema bancario y la liberación de recursos del estado para urgentes tareas primarias de la sociedad.

² AMB, Perfil de la Banca: 1982-1990, Interés: Revista de Análisis Bancario y Financiero, México D.F., Grupo Holbein, (Año 1 No. 1), Agosto 1990, p.p. 6-13.

³ SUÁREZ, Francisco, La Banca mexicana ante el futuro, Interés: Revista de Análisis Bancario y Financiero, México D.F., Grupo Holbein, (Año 1 No. 1), Agosto 1990, p.36.

Se buscaba una Banca saneada, que requiriera una economía más competitiva en que el sector privado pudiera participar ampliamente.

1993-1994 Apertura del Sistema Financiero

Ante la gran transformación mundial que se está viviendo, la superación del periodo de la economía cerrada y de la expansión propietaria del Estado aparece como premisa para afrontar los retos de una sociedad en tránsito al siglo XXI que quiere perdurar como una comunidad política independiente y que requiere de justicia social y eficiencia económica dentro de un régimen de libertad dentro de las tradiciones y valores que identifican el bien común de la nación mexicana. Se inicia un nuevo periodo con perspectivas abiertas que implica, dada la situación del país, una gran responsabilidad social para los sectores comprometidos, tanto para las autoridades por el correcto ejercicio de sus facultades, como para los empresarios y participantes del sistema financiero mexicano para lograr día a día una mejor calidad de servicios, eficiencia productiva y continuar atendiendo las necesidades nacionales e internacionales⁴.



Ilustración 1.5 Bolsa Mexicana de Valores.

1.2 HISTORIA DEL GRUPO FINANCIERO PRIME INTERNACIONAL

1.2.1 BANCO INTERNACIONAL S.A.⁵

Banco Internacional, S.A. fue fundado en 1941, año en el cual la Secretaría de Hacienda y Crédito Público le otorgó la autorización para operar como institución de depósito y ahorro. En ese mismo año se protocolizó la escritura pública que dió vida legal a la sociedad. El capital social autorizado fue de seis millones de pesos, dividido en acciones al portador con valor nominal de mil pesos cada una.

El 19 de agosto de 1941 se celebró la ceremonia de inauguración de Banco Internacional. En el evento, presidido por el Secretario de Hacienda y Crédito Público, estuvieron

⁴ *op.cit* (nota 1) p.p. 56-58.

⁵ COLOMBANI, Claudio, 50 años Banco Internacional, Estilo Internacional, Grupo Holbein, México D.F., (No. 21), agosto 1991, suplemento.

presentes los principales banqueros de la época. La Institución inició sus operaciones el día siguiente, 20 de agosto.

A pesar del potencial operativo con que nació, Banco Internacional inició sus actividades con una estructura relativamente reducida. Sus oficinas se establecieron en la planta baja y el mezzanine del Edificio Guardiola del Banco de México, estratégicamente situado en el centro del Distrito Federal, en el número 2 de la calle de Madero.

El primer depósito recibido por Banco Internacional ganó cobertura periodística por el volumen de la operación, 400 mil pesos, que equivalga al 14 por ciento del capital exhibido. El depositario fue la Compañía de Fianzas México, una de las principales en su ramo.



Ilustración 1.6 Antiguo edificio del Banco en el interior de la República.

Los socios fundadores y principales accionistas

El establecimiento de Banco Internacional fue resultado del talento de un hombre notable y polifacético, Luis Montes de Oca, quien había fungido como Contralor General de la Nación, Secretario de Hacienda y Crédito Público y Director del Banco de México.

Un total de 37 accionistas, personas físicas e instituciones de crédito se repartieron el total de las acciones, quedando como socios mayoritarios Luis Montes de Oca, Alfonso Cerrillo, Aarón Sáenz y Cayetano Blanco Vigil.

Primer lustro de vida

La nota distintiva del desarrollo de Banco Internacional en sus primeros cinco años fue el crecimiento acelerado.

La época de la Segunda Guerra Mundial fue un periodo de auge para la banca mexicana gracias a los capitales extranjeros que emigraban a países que se consideraban más favorables para la inversión. Sin embargo, la expansión de Internacional fue más pronunciada que la del sistema financiero del país. Al menos dos razones explican ese hecho. La primera es que debido a su reciente fundación Banco Internacional mostraba, márgenes de crecimiento relativo mayores que el conjunto de los bancos. Una segunda proviene del competente manejo de la Institución y de las buenas relaciones de que gozaba con los diversos sectores económicos del país.

A parte de los 18 bancos regionales que se asociaron al momento de la fundación, otras instituciones acudieron para suscribir acciones de Internacional con el transcurso de los años. Por otra parte, Banco Internacional también empezó a participar en la estructura

accionaria de otras instituciones de crédito, lo que permitió consolidar y afianzar el sistema de instituciones asociadas.

El acelerado crecimiento del banco se logró con una estructura organizacional relativamente reducida. En febrero de 1944 se abre la primera sucursal, ubicada en Paseo de la Reforma y calle de Ejido (actualmente ya no existe).

El problema de la estructura del banco se resolvió, en 1945, con la absorción de otra institución de crédito, el Banco Metropolitano, S.A. iniciando así la formación de una incipiente red bancaria, pues agregó dos sucursales que heredó del banco fusionado.

La Cadena Internacional

El 19 de noviembre de 1953 se constituyó oficialmente la Cadena Internacional mediante un convenio que firmaron sus miembros integrantes: 30 bancos de depósito, diez instituciones de ahorro, capitalización, hipotecarias y financieras, y dos compañías de seguros y fianzas.

En gran medida la Cadena representó para sus miembros, ventajas no estrictamente bancarias, sino administrativas y jurídicas. La Cadena actuaba como representante y apoderado de sus miembros tanto de asuntos financieros como en gestiones ante el Banco de México, la Comisión Nacional Bancaria y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

En 1966 la Cadena ya contaba con 44 instituciones asociadas.

Esta organización de bancos hermanos llegó a su fin en octubre de 1968, lo que se explica fundamentalmente por razones de evolución financiera y bancaria.

Antes del final de la Cadena, el 29 de enero de 1965, se inauguró el espléndido edificio que albergaría la nueva oficina central del banco en la Avenida Paseo de la Reforma 156, en la Ciudad de México, creándose casi simultáneamente la Inmobiliaria Internacional. Arrendadora Internacional, surge el 28 de septiembre de 1967 como filial de Financiera Internacional, S.A.

El Grupo Financiero Internacional

La formación de los llamados grupos financieros fue un fenómeno mundial que se desarrolló en México a la par que crecía en otras latitudes. A este movimiento se sumó en 1972, Banco Internacional para crear el Grupo Financiero que llevó ese mismo nombre.

En total 12 instituciones de crédito suscribieron el convenio de formación del Grupo.

Integración con Nafin

En septiembre de 1974 la Secretaría de Hacienda y Crédito Público concedió autorización para que Nacional Financiera adquiriera el 25 por ciento del total de las acciones de Banco Internacional. Luego, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, terminó traspasando a Nacional Financiera la mayoría de las acciones de Internacional.

Transformación en banca múltiple



Quizá la más importante transformación estructural experimentada por el sistema financiero mexicano en la década de los setenta haya sido la creación de la banca múltiple.

Banco Internacional presentó solicitud formal a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para constituir un banco múltiple en marzo de 1976.

Muchos arreglos tuvieron que hacerse dentro del Grupo Financiero Internacional antes de presentar la solicitud mencionada.

Para la constitución de un banco múltiple, Banco Internacional tuvo que fusionar la Financiera Internacional y la Hipotecaria Internacional (antes Hipotecaria del Banco Internacional de Fomento Urbano), lo que fue hecho en 1977.

En julio de ese año, Banco Internacional empezó a operar como banco múltiple.

Ilustración 1.7 Edificio
Matriz, Reforma No.
156.

Con la creación de la banca múltiple no desaparecieron los grupos financieros. Banco Internacional fue la institución de banca múltiple que más bancos filiales conservó integrados bajo la modalidad de

Grupo Financiero.

En 1977 se suscribió un convenio de apoyo y captación conjunta con Nafin y, en un principio, el banco creció más rápidamente que el sistema bancario.

El primero de enero de 1981 Banco Internacional fusiona a sus 11 bancos regionales del Grupo Financiero, integrando así una institución de banca múltiple con amplia cobertura nacional.

Con la fusión hubo que uniformar sistemas operativos de control e información. El principal cambio estructural fue la transformación de los antiguos bancos regionales en Direcciones Ejecutivas Regionales.

En 1981, Banco Internacional establece una agencia bancaria en Nueva York y una sucursal en las Islas Gran Caimán, Centro Financiero del Caribe.

La nacionalización de la Banca

El decreto expedido el 10. de septiembre de 1982 por el cual se nacionalizó la banca privada, a diferencia de las demás instituciones de crédito, no implicó grandes modificaciones para Banco Internacional porque con anterioridad ya funcionaba como banco mixto. Para entonces, 67 por ciento del capital se encontraba en manos de Nafin y el resto estaba atomizado entre un gran número de accionistas particulares que, en ningún caso, eran propietarios de más del uno por ciento del capital accionario.

Desvinculación de Nafin

El 5 de julio 1989, Banco Internacional y Nafin dieron por terminado el contrato en virtud del cual la Institución se responsabilizaba exclusivamente, de promover la captación y colocación de las inversiones y valores de Nacional Financiera entre la clientela.

El convenio mediante el cual se dió por terminada una relación positiva de 12 años estableció, además, las bases para garantizar los derechos de los poseedores de valores de Nacional Financiera. De esta forma, los depósitos de los inversionistas de dicha institución, que ascendían entonces a cerca de dos billones de pesos, fueron trasladados a la cartera de Banco Internacional.

Como resultado del término de dicho acuerdo se obtuvieron beneficios generales para ambas instituciones y particulares para la clientela.

Por una parte, Nafin puede concentrar sus esfuerzos en las actividades de promoción y fomento industrial y consolidarse así como banca de desarrollo.

Por otra parte, se incrementó la rentabilidad de Banco Internacional, que continúa actuando como banco de primer piso, pues se liberaron recursos que eran canalizados directamente a Nafin.

Cambios en la estructura organizacional

A raíz de la desvinculación con Nafin se inicia, en 1990, la instrumentación de una nueva estrategia que busca convertir a Banco Internacional en un banco comercial, completo y autónomo, moderno y eficiente, capaz de competir con las instituciones más grandes del sistema.

Por la importancia de sus activos y el tamaño de su red de sucursales, Banco Internacional se encontraba ya entre los cinco primeros bancos del país.

La red bancaria de la institución se ha ajustado de tal manera que su estructura se encuentra ahora fortalecida y orientada estratégicamente a cubrir en forma integral y descentralizada los negocios propios de la banca comercial, dirigiendo sus esfuerzos a los segmentos y regiones donde tiene mayores ventajas, lo que permitirá mejorar el servicio a la clientela. Para ellos, se concentran los esfuerzos promocionales en 40 plazas principales, en atención a la vocación nacional de la institución.

A partir de la desvinculación con Nacional Financiera, son llevadas a cabo acciones tendientes a la creación de una serie de nuevos productos, a avanzar significativamente en la infraestructura informática y de comunicaciones, a fortalecer con personal más calificado las áreas básicas de promoción, a implantar un nuevo esquema de política de crédito, a incrementar las labores del área hipotecaria mediante el programa Habitat, a fortalecer el área fiduciaria y de fondos de fomento.

La empresa de Ingeniería Financiera ha logrado éxitos como la desincorporación de Mexicana de Aviación, de once plantas de Industrias Conasupo y de Teléfonos de México, operación que tuvo resonancia a nivel mundial.

El área de negocios internacionales ha incrementado sustancialmente el monto de los activos del banco denominados en dólares. Asimismo, el prestigio y solidez de Banco Internacional en el extranjero ha permitido que la institución haya sido el primer banco mexicano en obtener autorización para emitir Certificados de Depósitos y Aceptaciones Bancarias en el mercado estadounidense.

1.2.2 GRUPO PRIME INTERNACIONAL

En 1976 un grupo de accionistas fundaron el Banco de Crédito y Servicio, los cuales, después de de la estabilización de la Banca conformaron el Grupo Privado Mexicano.

En julio de 1992, Grupo Privado Mexicano y consejeros del Banco Internacional adquieren esta institución, conformando el Grupo Financiero Prime Internacional.



Ilustración
1.8 Logotipo
PRIME

El año de 1992 fue de gran importancia para el Grupo Financiero Prime por la compra del Banco Internacional los primeros días de julio. Esta adquisición da al grupo dimensión nacional y es trascendente, ya que se cambia el nombre de Grupo Financiero Privado Mexicano a Grupo Financiero Prime Internacional y también se adquiere la identidad corporativa del Banco asumiendo el círculo azul con la "I" en color blanco.

Del Gobierno Federal se compró el 51% en subasta pública, y 45% a través del Mercado de Valores, mediante oferta recíproca de acciones, por lo que se llegó el 96% del capital del Banco a finales de 1992.

1.2.3 EMPRESAS DEL GRUPO⁶

El Grupo Financiero Prime Internacional, ahora BITAL está integrado por ocho empresas financieras, con las cuales puede ofrecer todos los servicios financieros bajo un mismo techo. Además cuenta con dos empresas que realizan las funciones de administración y arrendamiento de inmuebles y otros servicios corporativos.

El Grupo tiene casi en su totalidad las acciones de las empresas que lo integran salvo una excepción: Seguros Interamericana, en donde mantiene el 51%. El 49% restante es controlado por American International Group Co. Ltd., una de las instituciones más importantes de seguros en el mundo. Además AIG es accionista del Grupo Financiero Prime Internacional con el 3.5 por ciento.



Ilustración 1.9 Logotipo institucional con las ocho empresas.

- ☑ Arrendadora PRIME S.A.
- ☑ Factor PRIME S.A. de C.V.
- ☑ Casa de Bolsa, S.A. de C.V.
- ☑ Almacenadora S.A. de C.V.
- ☑ Seguros Interamericana S.A. de C.V.
- ☑ Fianzas México, S.A.
- ☑ Internacional Servicios Financieros, S.A. (ISEFI)
- ☑ Casa de Cambio PRIME S.A. de C.V.

ISEFI es una empresa filial del Grupo Financiero Prime Internacional, orientada a ofrecer servicios financieros especializados, principalmente en: fusiones y adquisiciones, evaluación y financiamiento de proyectos de infraestructura, planeación de carteras de inversión, sindicaciones, planeación estratégica de finanzas corporativas, reestructuraciones y capitalizaciones y colocaciones nacionales e internacionales.

Entre algunos proyectos que ha realizado están la desincorporación de Teléfonos de México y Mexicana de Aviación así como doce plantas de Fertimex.

1.3 ESTRATEGIA

Desde que el grupo se constituyó, la *misión* ha sido la de **“Lograr la excelencia en la prestación de servicios financieros, contribuyendo así al desarrollo y bienestar de**

⁶ BITAL, Grupo Financiero Prime Internacional: Informe anual 1993, México D.F., Imprenta Madero, 1993, p.7.

⁷ BITAL, Grupo Financiero Prime Internacional: Informe anual 1992, México D.F., Imprenta Madero, 1992, p.18.

México". También se ha fijado como *objetivo general* el de: "**Ser el grupo financiero más productivo y eficiente del país**".

Para lograr dicho objetivo la empresa se ha planteado varias estrategias, de las cuales sólo se mencionarán las más significativas:

- ☑ Reducción de costos de captación.
- ☑ Promoción de instrumentos tradicionales de captación.
- ☑ Incremento en la rentabilidad de los créditos, evitar concentración de los recursos y obtener reciprocidad.
- ☑ Disminución de la cartera vencida.
- ☑ Eliminación de servicios y procesos no productivos.
- ☑ Reducción en cobro de comisiones para aumentar la captación mediante la atracción de nuevos clientes.
- ☑ Reducción de activos improductivos.
- ☑ Reducción del gasto operativo.
- ☑ Incremento en el uso de la capacidad instalada.
- ☑ Promoción de todos los servicios del Grupo.
- ☑ Reingeniería de los procesos del negocio.

Grupo Financiero Prime Internacional opera bajo el concepto de *Banca Universal*, ofreciendo a su clientela todos los servicios financieros autorizados por la ley. Concentra sus esfuerzos en captar recursos de inversionistas medianos y pequeños, colocándolos en micro, pequeñas y medianas empresas, en créditos hipotecarios y en créditos al consumo, sin descuidar los grandes negocios. Debido a nicho de mercado que se ataca, se está ampliando cada día la red de sucursales para así estar cada vez más cerca del cliente.



Ilustración 1.10 Nuevo concepto de Banca Universal.

Se contrató con una empresa norteamericana la adquisición de un paquete de programas de lo más avanzado en lo que a servicios bancarios se refiere, cuya adaptación e instalación se inició en 1992. Los nuevos sistemas no permitieron conectar en línea todas las sucursales a nivel nacional y a finales de 1993 y principios de 1994 se comenzaron a liberar los primeros módulos de automatización para sucursal.

Es fundamental que todos los que laboran en BITAL reciban una excelente capacitación en los productos y servicios que se ofrecen. La estrategia definida en 1992 fue la de apoyar el desarrollo de cuatro grandes proyectos del Grupo:

- *Integración del Grupo*, explicando al personal la estructura de las empresas que lo conforman y las estrategias de productividad y de modernización; así como los procesos de homologación de procesos y de sistemas que se están realizando.

- *Automatización*, desarrollando programas de entrenamiento utilizando cursos, seminarios o modernos sistemas autodidactas para el entrenamiento en el manejo de los nuevos sistemas de cómputo y de otros sistemas de comunicación, en los cuales se manejan los productos del grupo en las sucursales.
- *Fortalecimiento de las áreas de negocios*, buscando redefinir el perfil de cajeros y elaborando programas de formación y actualización de la gerencia y ejecutivos de negocios.
- *Eficientar las áreas internas*, realizando cursos de productividad y servicio, o bien, cursos específicos para las distintas áreas del grupo.

En 1992 surge en Banco Internacional un nuevo esquema del servicio en sucursales. Se crea el concepto de "Cajero Universal". La sucursal tipo pasa de tener una plantilla promedio de 10 personas a una de 5 incluyendo al gerente. Los cajeros y gerentes en cierta forma cambian de perfil, ahora tienen que cumplir las funciones de otras personas. Se hace una fuerte inversión en un nuevo sistema operativo para el banco, el cual contempla la integración de todos los servicios de las empresas en una misma ventanilla. A esto la Dirección de Capacitación responde con un programa de capacitación para mejorar la preparación de los gerentes de sucursal y ejecutivos de cuenta; iniciando labores la primera generación en el mes de abril de 1993.

Imagen corporativa⁸

Hasta el primer semestre de 1993 Banco Internacional no contaba con una imagen definida. Después de hacer un estudio de mercado muy profundo, se decidió desarrollar una campaña publicitaria que proyectara una imagen corporativa competitiva, con tecnología de punta y ofertas muy concretas para el usuario bancario.



Ilustración 1.11 Nueva imagen corporativa.

Con el acrónimo BITAL y el lema "*Es bueno ser grande, es más grande ser bueno*" se lanzó la campaña en televisión, apoyada por radio y prensa en las principales ciudades de la República. Al mismo tiempo y el mismo día se presentó ésta a todos los empleados del grupo a nivel nacional.

⁸ Op.cit (nota 6), Ibidem p.8

Plan de sucursales⁹

Para poder brindar un mejor servicio a los clientes, se han renovado la imagen de las sucursales. En 1993 se elaboró el Plan de Sucursales de la Banca Comercial, redefiniendo el concepto de sucursal comercial.



Ilustración 1.12 Punto BITAL.

Se estandarizó el concepto de sucursal tipo, tomando en cuenta las necesidades del cliente: un servicio rápido, sin colas y con un trato amable y profesional. Se diseñó para funcionar como dispositivo de atención al segmento de la banca comercial, que ofrezca una alta calidad en el servicio y atención al público en ventanilla y en la post-venta.

Se tiene planeado que BITAL cuente con una red de sucursales, "Punto BITAL", que integre más de mil puntos de venta para finales de 1996, tres veces más de la infraestructura con la que se contaba cuando se comenzó el proyecto.



**Ilustración 1.13
Nuevo concepto de sucursal.**

El proceso de localización y estudio mercadotécnico de inmuebles se ha convertido en una función continua. Actualmente se abren un promedio de veinte sucursales por mes.

Alianza estratégica¹⁰

En 1993 se firmó un acuerdo con el Banco Central Hispanoamericano, una de las instituciones más grandes y sólidas de España. Con este acuerdo, este banco español aportará al Grupo además de capital, experiencia, conocimientos y tecnología bancaria, sobre todo en los mercados de personas físicas, y pequeña y mediana empresa, en los cuales son expertos. El contrato se firmó con una participación de 8.1% del capital de BITAL Grupo Financiero.



Ilustración 1.14 Banco Central Hispano (España).

⁹ Ibidem p.9

¹⁰ Ibidem p.11

1.4 TENDENCIA DE LA BANCA ELECTRÓNICA

1.4.1 SERVICIOS A NIVEL INTERNACIONAL.

1.4.1.1 BANCA TELEFÓNICA ESPAÑOLA¹¹

Banco Argentaria

- Banco Directo Argentaria nació en octubre de 1992. Se trata de un banco que funciona exclusivamente por teléfono y que no cuenta con ninguna sucursal de cara al público.
- A pesar de ello, se apoya en las oficinas de las otras entidades financieras pertenecientes a la Corporación Argentaria para algunas operaciones, como las de dinero en efectivo.
- Basta con que el cliente llene una alta de cuenta y lo entregue en la ventanilla de cualquiera de las oficinas del grupo para obtener acceso a este servicio.
- El Banco Directo está en línea las 24 horas del día y el costo del servicio es el de una llamada urbana cualquiera que sea el lugar desde donde se realice la misma.

Bankiter

- A través de la banca telefónica Bankiter se pueden realizar las mismas operaciones que en cualquier oficina de la entidad, tanto de información como de transferencias en la cuenta.
- No se suele realizar el ingreso de cheques o dinero en efectivo. A pesar de ello existe un servicio de mensajería para ingresos, aunque éste debe ser abonado por el cliente.
- La última novedad es la posibilidad de solicitar créditos hipotecarios a través del teléfono.

Banco Bilbao Vizcaya

- La línea BBV, con 75,000 clientes, permite realizar consultas y operaciones de todo tipo, además de plantear reclamaciones y sugerencias.
- Se atienden tanto consultas de tipo general, referente al banco y sus productos, como consultas sobre cuentas personales, activos financieros, tarjetas, crédito, bolsa, etc.
- El costo es el de una llamada de lada 900.

Banco Central Hispano

- Ofrece la posibilidad de realizar cualquier operación, incluyendo transferencias con un amplio horario.

¹¹ MARTÍNEZ, Inma, "Economía práctica: el arte de saber elegir productos bancarios", Mundo Cristiano, Madrid España, COBRHII S.A. Industria Gráfica, Número 386, Febrero de 1995, p.p. 68-71.

- Para consultas de información como saldo de la cuenta o los últimos movimientos de la misma, existe una línea abierta las 24 horas del día los 365 días del año.
- A través de un número confidencial, el cliente podrá recibir por teléfono cualquier información que solicite, incluso la petición de créditos y préstamos.
- Para acceder a este servicio es necesario formalizar un contrato personal con la Línea Central Hispano.
- El costo de la llamada es el de una llamada de provincia. El cliente abonará parte de la tarifa y el BCH, otra parte.

Banco Santander

- Opera las 24 horas de los 365 días del año.
- Lo pueden utilizar tanto los clientes como los no clientes. En segundos pueden obtener información de productos y campañas específicas de la entidad.
- Los clientes disponen de información sobre sus cuentas, valores, extracto de sus tarjetas de crédito, entre otras. Además es una línea operativa ya que es posible realizar traspasos entre cuentas, conocer el resultado de una operación o comprar y vender valores.
- El costo de utilización de este servicio oscila entre las 11 y 31 pesetas por cada tres minutos, dependiendo de que la tarifa sea de mañana, tarde o noche.

Banesto

- Cuenta con una línea telefónica específica para la compra-venta de Valores, Futuros y Opciones a través del teléfono, identificándose a través de su número personal.
- También se pueden consultar los resultados de las operaciones realizadas.
- El servicio de Banestoacción en la actualidad es completamente gratuito para cualquier cliente de la entidad.
- Para operar, el cliente suscribe un contrato de prestación de servicios. Automáticamente se le asignará un número de cuenta valor y un número de identificación personal.

1.4.1.2 BANCA TELEFÓNICA EN ESTADOS UNIDOS¹²

El servicio de banco por teléfono o teleservicio es definido por servicios que conectan principalmente a los clientes con los representantes del servicio o voz de respuesta automatizada (*VRU, voice response unit*) con el propósito de proveer información de productos, apertura de cuentas, servicio al cliente y ventas.

El banco en su caso se ha definido como servicios que conectan a los clientes con sistemas, los que proveen mercadotecnia y servicio de productos, transacciones y pago de cheques vía hardware incluyendo teléfonos digitales, computadoras personales, televisión y teléfonos con pantalla.

¹² Advisory Board Company

De acuerdo con la fuente de Gallup (1994), acerca de dueños de PC's (*personal computer*) ganando por lo menos \$75,000 dolares por año, 76% están interesados en el servicio de Banca en su casa. Los bancos entrevistados se han enfocado en proveer un servicio convincente y eficiente a sus clientes en orden de mantener a los grandes clientes cuotas satisfactorias.

Servicios

El número de años que los bancos entrevistados han ofrecido servicios telefónicos varía de dos a veinte. El promedio aproximado es de 9 años. Muchos han implementado sus capacidades de telemarketing después de implementar una unidad de teleservicio.

Cuatro de los bancos entrevistados proveen servicios telefónicos en muchos estados. En el caso de terminales en casas donde se brinda el servicio, los tamaños totales de la base de clientes sirve un rango de 215,000 a 600,000 clientes.

Estructura organizacional

El número de miembros que conforman la estructura, de acuerdo a las encuestas, varía de 15 a 200 empleados. La mayoría de los bancos emplean por lo menos un gerente para supervisar sus equipos de operadores. Los gerentes a su vez cuentan con asistentes para desempeñar tareas administrativas.

Unidad de voz de respuesta automatizada

Una sola institución de las entrevistadas provee a los clientes la opción de hablar con un representante al inicio de la llamada. La unidad de voz automatizada es menos cara que utilizar representantes del servicio. Un banco de los entrevistados presentó una estimación de mantener una unidad de voz contra un representante, y este costo se incrementa en 27 centavos de dólar por llamada.

Clientes

Cuatro bancos entrevistados utilizan el reporte de ventas anuales para distinguir sus clientes de este pequeño negocio, un banco no distingue entre pequeño negocio y el corporativo en sus negocios comerciales. El número total de clientes de pequeños comercios fluctúa de 8,000 a 25,000 clientes; el número de cuentas de estos comercios tiene un rango de 42,000 a 100,000 cuentas.

Tomando los clientes por cada banco tenemos:

BANCO A.	8,000 clientes
BANCO B.	42,000 clientes
BANCO C.	13,000 clientes

BANCO D. 25,000 clientes

BANCO E. 100,000 clientes

Números de larga distancia gratuitos (lada 800)

Tres de los bancos entrevistados mantienen generalmente "toll-free numbers" que sirven a todas las necesidades del cliente, dos bancos entrevistados mantienen "toll-free" específicos para pequeños comercios y clientes comerciales. Dos bancos entrevistados emplean CSR's (*customers service representatives*), el cual maneja la mayoría del ingreso de las llamadas de los clientes a través del banco por lada 800.

Operaciones

El número de veces que los pequeños comercios utilizan los servicios telefónicos de los bancos entrevistados varía de dos a cuatro veces al mes. Las horas y días de operación varían entre los bancos entrevistados, tres de éstos están abiertos las 24 horas del día, 7 días a la semana para los pequeños comercios. Las horas pico durante días de negocios en que los clientes llaman a los centros de servicio son de 9 a.m. a 11 a.m., 1 p.m. a 3 p.m., y de 2 a 5 p.m. Dos de los bancos entrevistados tienen sus horas pico durante los fines de semana de las 9 am a 11 am en sábado.

Servicios que ofrecen diversos bancos en EUA

Todos los bancos entrevistados ofrecen servicios telefónicos y para computadoras personales, y tres bancos entrevistados ofrecen el servicio de pago electrónico. La mayoría cree que además de ser un mercado poco explotado, con estos servicios se incrementan las utilidades al disminuir los costos y mejorar el servicio otorgado a sus clientes.

En la tabla 1-1, se puede observar los servicios que prestan los Bancos que se consideraron para el análisis:

Producto	BANCO A	BANCO B	BANCO C	BANCO D	BANCO E
Depósitos	<input checked="" type="checkbox"/>				
Prestamos	<input checked="" type="checkbox"/>				
Arrendamientos	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>
Pago de servicios				<input checked="" type="checkbox"/>	
Servicios con Pes	<input checked="" type="checkbox"/>				
Transacciones	<input checked="" type="checkbox"/>				
Inversiones		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Retiros	<input checked="" type="checkbox"/>				

Tabla 1-1. Comparación de servicios de 5 bancos

Promoción

Los bancos entrevistados utilizan correo directo, anuncios escritos, radio y anuncios en internet para promover los servicios de "banca por teléfono". Un banco contacta exposiciones de negocios y da demostraciones en sucursales para el mercado de "banco por computadora".

Resultados de mercado

La mayoría de los bancos entrevistados expresan satisfacción con los programas de banco en su casa, a pesar de que han experimentado dificultad en la medición de la utilidad de estos servicios; indican que el beneficio que aporta este servicio es intangible, pero confían que el servicio aumente sus ventas y ayude a cumplir los objetivos hacia sus clientes.

Productividad

El promedio combinado de número de llamadas por hora por representante es aproximadamente de 17 llamadas. El promedio de tiempo por llamada con clientes va de 55.25 segundo a 12 minutos. (Ver Tabla)

Institución Bancaria	No. de Centros de Servicios	No. de llamadas por día
Banco A	50	4000-6000
Banco B	25	3500
Banco C	65-70	3000-5000
Banco D	40	4000
Banco E	18	1000
Banco F	500	200000
Banco G	40	8000

Tabla I-2: Centros de servicio y llamadas por día

Promedio de duración de llamadas:

Institución Bancaria	Promedio de duración de llamadas (por ejecutivo)	Promedio de duración de llamadas (sistema de voz de respuesta)
Banco A	3 min.	1.45 min.
Banco B	2-2.5 min.	no existe
Banco C	2 min. 7 seg.	2 min.
Banco D	2min.	2-2.5 min.
Banco E	2min.	2.5 min.
Banco F	2min.	2.5 min.

Tabla I-3: Promedio de duración de llamadas

Beneficios para el consumidor

Los bancos entrevistados proveen estimaciones brutas de los porcentajes de terminales que utilizan los respectivos centros de teleservicio. Estas estimaciones tienen un rango de 35% a 80%. Un banco cree que el número de llamadas por número de cuentas que mantienen (una llamada por 5.5 cuentas por año) provee un reflejo seguro de la utilización de teleservicio en lo referente a cuotas por servicio.

La mayoría de los usuarios de este servicio representa clientes de 65 años y más y de aquéllos que mantienen ingresos entre 30,000 y 39,999 dólares.

Sin embargo, las estimaciones de otro banco difieren grandemente, calculando que las edades de mayor frecuencia de usuarios es de 28 a 46 años, mientras que el rango de ingreso va de 25,000 a 37,000 dólares.

Edades	18-24	25-34	35-44	45-54	55-64	65 o más
Porcentaje de clientes de servicios telefónicos	2	10	17	16	16	39

Tabla 1-4: Uso del servicio telefónico por edades

Ingresos (\$)	0-19999	20000-29999	30000-39999	40000-49999	50000-59999	60000-74999	75000-100000	100000 o más
Porcentaje de usuarios	12	14	16	12	12	11	11	12

Tabla 1-5: Uso del servicio telefónico por Ingreso

Tiempo de espera

Institución Bancaria	Promedio de tiempo de espera (por ejecutivo) [seg.]	Tiempo promedio de espera (sistema voz automática) [seg.]
Banco A	8	1
Banco B	45-70	0
Banco C	30	2
Banco D	5	1-2
Banco E	15-17	0
Banco F	15	15

Tabla 1-6: Comparación de espera en audiorrespuesta y operadores

Entrenamiento de los operadores

La duración del entrenamiento de los operadores varía entre cada banco. El rango es de 2 semanas a 3 meses. En todos los casos, existe entrenamiento en un salón de clases y entrenamiento práctico. En algunos bancos, una vez cada 4 meses, dedican 5 horas al aprendizaje de nuevas técnicas y servicios.

1.4.2 ANÁLISIS DE LA TENDENCIA.

Tendencia de la industria de las telecomunicaciones

A pesar de la gran recesión de los noventas, el crecimiento en la industria telefónica se ha seguido dando. La constante demanda por más líneas telefónicas, ha causado un aceleramiento en el crecimiento anual a nivel mundial en líneas, del 4.5% al 5.2%¹³.

Los países del mundo piensan realizar una inversión anual de 60,000 millones de dólares hasta el año 2000, para conseguir llegar a un total de 10 millones de líneas, de las cuales, dos terceras partes están destinadas para los países en desarrollo. Estos países, hogar del 80% de la población mundial, planean incrementar el número de líneas telefónicas a un promedio de 11.7% anual para los próximos 5 años, comparado con el 3.7% para los 24 países mas desarrollados.

Tan sólo China planea tener instaladas 100 millones de líneas digitales para el final de la década, a un costo de 40,000 millones de dólares. Su meta: elevar la penetración de las telecomunicaciones de 3 líneas por cada 100 gentes a 8 en cinco años. Eso significa que tendrá que instalar una red de telecomunicaciones del tamaño de la compañía Bell de Canadá cada año.

Las naciones en desarrollo, no pueden pensar en competir o en tener un desarrollo de la economía si no tienen una red de telecomunicaciones de punta. Para prueba, todo lo que necesitan hacer es graficar el crecimiento del producto interno bruto contra el número de líneas per cápita. Existe una relación uno a uno. Mientras más alto el número de líneas, más alto el ingreso per cápita. Si los países en desarrollo en realidad quieren atraer la inversión en tecnología, y negocios con salarios primermundistas, primero deben estar seguros de tener una red de telecomunicaciones bastante adecuada.

En las naciones, la infraestructura de comunicaciones moderna es la impulsora de la economía. Demos un vistazo a Turquía. Empezó a actualizar su red de telecomunicaciones en 1980, aumentando el número de líneas por cada 100 personas de 3.5 en 1982 a 16 en 1992. Hoy en día, las utilidades son suficientes para pagar el desarrollo de la red por sí solo, eliminando la necesidad de solicitar créditos para impulsar el sistema telefónico. La industria de equipo de telecomunicaciones doméstico ha surgido, generando grandes

¹³ BusinessWeek International edition, E.U.A., 18 de septiembre de 1995. McGraw-Hill, p.p. 15-19.

beneficios por las exportaciones. El ingreso per cápita en Turquía creció de \$ 1,460 a \$1,905.

Por eso las telecomunicaciones siguen siendo aún una mina de oro que pocas empresas piensan no explotar especialmente en un mercado como el de China, India o Indonesia. Para el año 2000, 40% de la población del mundo va a estar concentrada en esos tres países.

Sin contar a los primermundistas, países como El Salvador y Bangladesh, piensan desarrollar su propias redes de telecomunicaciones. Inclusive Africa, hogar de la población más pobre del mundo, esta atrayendo inversión extranjera.

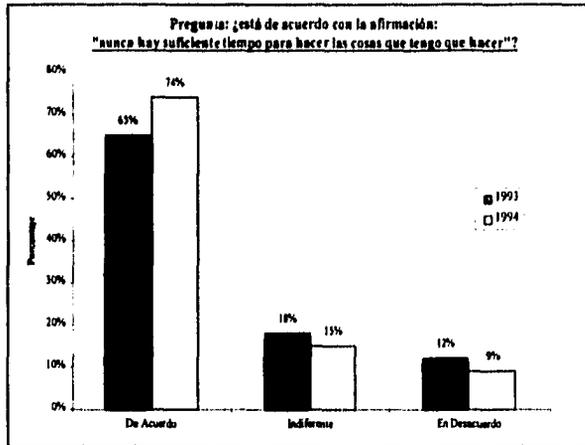
Y ninguno de estos países busca instalar tecnología anticuada. El concepto de cables de cobre se ha terminado. Ahora vienen los conmutadores digitales, líneas de fibra óptica, y la tecnología celular de punta. Las redes más sofisticadas del mundo se encuentran en Djibouti, Ruanda y las Islas Salomónicas, donde el 100% de las líneas son digitales, comparadas con el 49.5% en los Estados Unidos.

En lo que a tecnología celular corresponde, se ha tenido un gran avance en los países primermundistas, ya que les permite instalar un servicio de primera calidad en cosa de semanas o meses, a comparación de los años que toma implantar un servicio vía cable o fibra óptica. Inclusive pueden pensar en la tecnología de satélite digital, donde el nodo final de una red de fibra óptica es una conexión celular de baja potencia, con lo que se olvidan de los problemas de los conductos telefónicos. Como ejemplo se puede mencionar a Chile, que lanzó en diciembre de 1995 una red inalámbrica de telecomunicaciones.

Tendencia de la banca

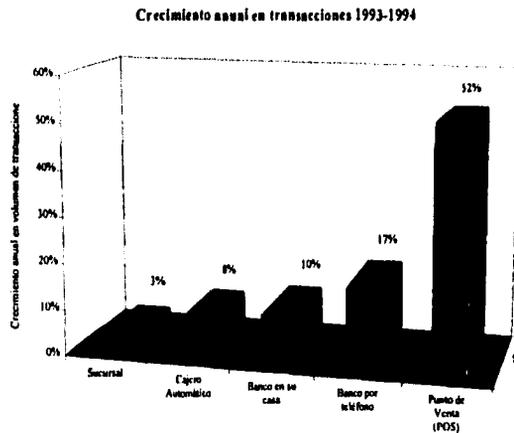
En un ensayo presentado en 1995 por *The Advisory Board Company*, se realizó una encuesta a un segmento de mercado donde se hacía la siguiente afirmación: "nunca hay tiempo para hacer las cosas que tengo que hacer", y se mostraban 3 respuestas posibles: de acuerdo, indiferente y en desacuerdo. En 1994 la respuesta fue que el 74 % de la gente no tiene tiempo para hacer todas las cosas que tiene que hacer.¹⁴

¹⁴ Advisory Board Company, *The Journey Begins: migration beyond branch dependance*, E.U.A. WashingtonD.C., 1995, p.44



Gráfica 1-1: Encuesta de "Advisory Board"

Esto explica cómo es que el número de transacciones realizadas en sucursal han aumentado en una forma increíblemente lenta. Sin embargo, las transacciones por medio de la Banca electrónica se han visto bastante favorecidas. Tan solo en el transcurso de 1993 a 1994, el crecimiento en transacciones de terminales de venta (POS, *point off sale*) fue del 52%.¹⁵

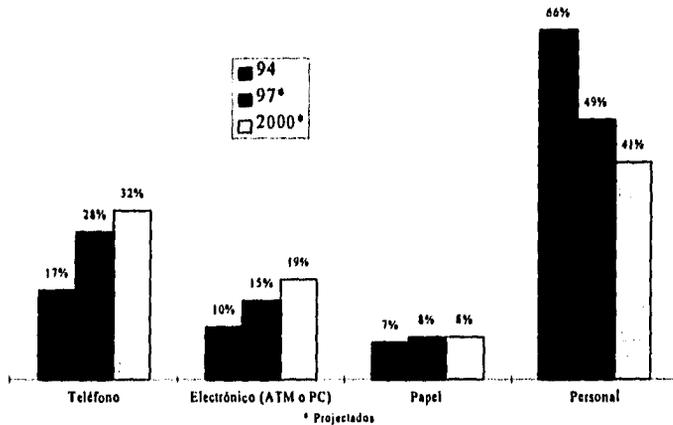


Gráfica 1-2: Crecimiento en medios de acceso electrónico

¹⁵ Idem p.45

Todo dice que la tendencia está orientada a un enfoque de Banca sin sucursales. En la gráfica 1-3¹⁶ se puede observar cómo es que se han redistribuido las transacciones de venta por cada canal de distribución. Es evidente que el crecimiento de la Banca por teléfono se ha visto favorecido.

Porcentaje de Transacciones de Venta por Cada Canal de Distribución



Gráfica 1-3: Transacciones por canales de venta

En 1994, de acuerdo al estudio realizado por *The Tower Group, Andersen Consulting y American Banker*, el 17% de todos los contactos que los clientes iniciaron con los bancos en los Estados Unidos, fueron por medio del teléfono. Se espera que esto alcance un 28% en 1997 y un 32% a principios del siglo próximo.

Es así que los centros de atención telefónica se han ido haciendo más sofisticados cada vez. No son solamente una forma más conveniente de consultar el saldo, confirmar los últimos 5 cheques girados, o hacer transferencias entre sus cuentas. Por ejemplo, más de 11,000 clientes de *The Fifth Third Bank*, usan el teléfono para realizar el pago de diversos servicios, como son agua, luz, teléfono, tarjeta de crédito y tiendas departamentales.

Pero posiblemente es más significativo que cada día más bancos están expandiendo sus centros telefónicos no solamente para atender transacciones de rutina sino para formar una parte integral de la estrategia y fuerza de venta.

Aunque prácticamente todos los bancos cuentan con un servicio por teléfono desde hace varios años, hasta hace poco fue que se actualizó el servicio a más de ofrecer simplemente un saldo. En muchos de los centros se ha enfatizado en darle un giro de ventas. Ahora, a

¹⁶ Idem. p.26

parte de consultar los movimientos de la cuenta y hacer transacciones, los operadores altamente capacitados en cómo vender productos financieros al cliente, significan una de las principales fuerzas de venta de las instituciones financieras.

Además, prácticamente cualquier persona tiene acceso a un teléfono. Los teléfonos presentan la facilidad de dar servicio a personas fuera de la localidad a un costo bastante bajo.

Banca y tecnología¹⁷

Procesamiento de voz es el término genérico que se emplea para la transmisión y el procesamiento de datos de la computadora central al cliente en la línea telefónica. La computadora parlante se sienta entre los dos y hace el papel de traductor, transmitiendo la información al *Host* (computador central), y convirtiéndola en enunciados hablados para el cliente.

La industria financiera ha encontrado en la respuesta interactiva de voz (*VRU, voice response unit*), una herramienta efectiva de servicio al cliente. El costoso tiempo del operador en la línea, puede ser despachado eficientemente por el equipo, y sin tiempos de receso. Ha permitido llevar a cabo una organización más eficiente de los recursos humanos, al pasar de hacer una labor completamente operativa, como autorizaciones de crédito, saldos de cuentas o pago de servicios, a una labor de más venta.

De palabras de Mandle Cheung, presidente del Toronto Dominion Bank, "si no tienes una computadora parlante no puedes hacer negocios". Cuando en un principio tener una base de datos y un teléfono eran parte de la planeación estratégica de la empresa, ahora, con los sistemas interactivos de voz, se han convertido en el tercer componente más básico de cualquier negocio.

La industria financiera es un mercado natural para esta tecnología, en la que el nivel de servicio al cliente se ha convertido en una de las principales fuerzas competitivas. A la gente ya no le alcanza el tiempo como antes, por lo que existe la necesidad latente de un servicio que puedan acceder fuera del horario normal de trabajo.

Un ejemplo del nivel de servicio que se debe manejar hoy en día podría ser el caso de Susana. Un día Susana, importante ejecutiva de negocios de una empresa de consultoría, tomó un taxi al aeropuerto de Chicago para llegar a tiempo a su vuelo a Los Ángeles. Al bajar del taxi no se percató que su bolso había quedado abandonado en el asiento trasero, con todas sus tarjetas, chequera, identificación y artículos personales.

¹⁷ LITTLECHILD, Julie P, "in the beginning, there was talking computer...", E.U.A.,

No podía desperdiciar tiempo en quedarse a arreglar su problema en Chicago, ya que por la noche tendría una cena muy importante para cerrar un negocio. Tenía 4 horas de vuelo para solucionar su problema, por lo que decidió subirse al avión.

Una vez en vuelo, a 35,000 pies de altura, accedió el teléfono justo enfrente de su asiento con el número de su tarjeta. Llamó al banco donde llevaba 20 años de cliente y su llamada fue transferida más de 16 veces a diferentes departamentos donde no le podían solucionar su problema. La respuesta más sensata fue la de que le harían llegar la reposición de su tarjeta en 10 días hábiles.

Su única esperanza fue su otra tarjeta de crédito, la única que toma en cuenta por separado el servicio al cliente y el paquete de crédito. El teléfono sonó y Susana se identificó con el sistema de audiorespuesta digitando su número de identificación. En cuestión de segundos, un asesor le contestó "buenos días señora Gilory, aquí tengo su registro, ¿en qué podemos servirle?"

De hecho, este asesor sabía quién era Susana, porque sus datos estaban reflejados en la pantalla justo antes de que le contestara. Basado en una lada 800, Susana había marcado y la compañía había desviado automáticamente la llamada a este centro de reporte de tarjetas extraviadas. En cuestión de segundos, Susana había ordenado la reposición de su tarjeta. Esta le estaría esperando en el hotel a su llegada a Los Ángeles, y la tendría a tiempo para llevar a sus clientes a cenar. Todo el proceso había tomado menos de cinco minutos, y la compañía inclusive había arreglado que Susana recogiera efectivo en el aeropuerto de Los Angeles. Lo que pudo ser un desastre potencial, se convirtió en una alegre anécdota. Susana transmitiría su historia de un excelente nivel de servicio durante las próximas dos semanas.

Incluso en la sociedad actual, rodeada de *stress* y mal trato, sigue existiendo ese trato amigable de algunos negocios, que dicen lo importantes que es el cliente para ellos. Los clientes comparan el servicio que reciben, no solo con otros bancos, sino cada negocio con el que están en contacto.

Integración Voz/Datos

Un creciente número de bancos y organizaciones financieras han comenzado a usar la nueva tecnología CTI (*Computer Telephone Integration*) para implementar el concepto atención personalizada. Los bancos han encontrado que, en adición a reforzar la lealtad del cliente, esta tecnología frecuentemente permite un dramático retorno de 16 meses sobre la inversión.

EL CTI, integra la computadora con el conmutador de la compañía, para, automática y simultáneamente desviar la llamada y los datos del cliente a un asesor. Entre el conmutador y el computador se encuentra un servidor de comunicaciones "Gateway" que traduce la información entre los dos ambientes (de voz a datos y datos a voz). Acompañados de estos dos elementos, van la computadora y el teléfono para cada asesor, y si la compañía lo

prefiere, el uso del ACD (*automatic caller distribution*) para monitorear el número de llamadas en espera y el nivel de servicio.

En términos muy generales, las llamadas entran por la red telefónica y son desviadas al sistema de audiorespuesta, donde el cliente digita cierta información de identificación, como pueden ser su número de seguro social, el teléfono de su casa o su número de cuenta. Sin el sistema de audiorespuesta, el conmutador obtiene esta información de la red telefónica. La información del cliente es localizada en la computadora y ésta misma determina a dónde debe ser desviada. Cuando la computadora y el conmutador han terminado el análisis del cliente, la llamada y los datos del cliente son enviados simultáneamente al escritorio del asesor, usualmente con un timbrado al teléfono.

La computadora y el conmutador no necesariamente deben estar localizados en el mismo punto. De hecho frecuentemente están distribuidos en forma estratégica a lo largo del país. Este sistema también maneja lo que se llama "trabajo en casa".

Actualmente en México, el único banco que cuenta con esta tecnología es Serfin.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

"El liderazgo es aquella capacidad de conducir una organización hacia el futuro elegido sin necesidad de Procedimientos de Avance o, en otras palabras, es la cualidad que hace, por sí sola, converger los procesos espontáneos de una organización hacia el logro del proceso. Es una cualidad personal distinta de la capacidad para dirigir, ser líder supone, además, una cualidad complementaria: El arrastre."¹⁸

Características del entorno que se determina y motiva a implantar reingeniería en la empresa:

- Los clientes asumen el mando. Hoy los clientes son los que dicen a los proveedores de productos y servicios, qué es lo que quieren, cuándo lo quieren y cuánto están dispuestos a pagar.
- Exigen productos y servicios diseñados para sus necesidades particulares y específicas.
- Clientes individuales, el mercado masivo se divide en fragmentos o "nichos de mercados", con el objeto de atender necesidades diferenciales de cada segmento; dicha fragmentación llega al concepto de "lote uno", el cual consiste en tener la capacidad de atender las necesidades específicas de cada persona al costo de una economía de escala. Esto sólo se logra mediante inversión en tecnología y una gran flexibilidad en el servicio.
- Las expectativas de los consumidores se van hacia las nubes cuando los competidores ofrecen productos con precios más bajos y con mejor calidad.
- La competencia se intensifica:
 - a. Se caen barreras comerciales.
 - b. Las compañías nuevas no siguen reglas conocidas.
 - c. Se diversifica la clase de competidores.
 - d. La tecnología cambia la naturaleza de la competencia de forma inesperada.
- Problemas de rendimiento que experimentan las empresas como consecuencia de una inevitable fragmentación de procesos.
- Estructuras clásicas de los negocios que ahogan la innovación y la creatividad en una organización.
- Las organizaciones fragmentadas muestran extraordinarias deseconomías de escala.¹⁹

¹⁸ GINEBRA, Joan, El Liderazgo y la Acción, Mitos y Realidades, Ed. McGraw Hill, México D.F., (ed.1.) p.20.

¹⁹ HAMMER, Michael. CHAMPY, James, Reingeniería, Ed. Norma, Bogotá, Colombia, (ed.1.) p.p.18-31.

La situación anteriormente expuesta del entorno de las empresas necesita de un cambio radical en la forma de hacer negocios, no se trata de mejorar los procesos existentes, si no de volver a empezar e inventar una manera mejor de hacer el trabajo, o empezar de nuevo.

Para la realización del proyecto, se optó por la filosofía de la reingeniería por presentar las siguientes ventajas:

- Resultados a corto plazo.
- Disminución drástica de costos.
- Planteamiento de modelos ideales.

2.1 CALIDAD EN EL SERVICIO

A la gente sí le importa que le atiendan con amabilidad; pero lo que le importa, sobre todo, es que le den fielmente aquello que él busca y aquello que le prometieron. Pero, ¿qué busca en realidad la gente?

*La gente compra "funciones" y no "productos"; no compra un automóvil, sino todo aquello que pueda hacer con el automóvil; no compra una televisión, sino espectáculo; no compra un caballo de montar, sino las cabalgadas. Esta idea de pensar centralmente en la "función" (la satisfacción de una necesidad concreta del consumidor) y no tanto en "producto", constituyó la clave de la definición de un servicio. Es entonces cuando se entiende que la competencia de las empresas de paqueterías es un fax.*²⁰

Cuando de verdad se ofrece al comprador todo aquello que él espera encontrar, es decir, cuando se llega a descubrir el segmento donde al comprador le gusta estar y cuando además se da el tratamiento adecuado para el *reflujo*, el comprador queda satisfecho. Y esta satisfacción induce la repetición. Y la repetición satisfactoria crea adicción. El comprador se convierte en cliente. *Un cliente es un comprador adicto.*²¹

Se hace referencia al reflujo, como el mecanismo psicológico que hace que un comprador "se vuelva sobre sus pasos", interiormente, después de realizar la compra. Atender el reflujo es muy importante si se quiere conseguir que el comprador quede satisfecho. Este reflujo lo intenta resolver el comprador de una de las tres maneras siguientes:

- Devolver el producto.
- Resignarse.
- Dejarse manipular.²²

²⁰ ARANA, Rafael, GINEBRA, Joan, Dirección por Servicio. La OTRA Calidad, Ed. Mc Graw Hill, México D.F., 1192 (ed.1), p.p.14-16.

²¹ *Ibidem*, p.26.

²² *Ibidem*, p.25.

Estas ideas sirven de marco de referencia a unas definiciones sumamente importantes: El Servicio es la producción de una *experiencia de compra satisfactoria*. Y ésta se da cuando:

- Percepción - Expectativas ≥ 0
y cuando
- Se controla el reflujo.

En realidad el saldo positivo entre lo que el comprador "percibe" y lo que "esperaba" es la esencia misma del acto de servicio. Si se levantan las expectativas demasiado, se va hacer muy difícil conseguir que sean superadas por la percepción. Por otra parte, la propia realización positiva de un acto de servicio, es decir la obtención de una percepción muy satisfactoria, levanta las expectativas para las compras siguientes. *Nuestro propio buen servicio incrementa las exigencias de más servicio futuro.*

Hay otras dos dimensiones a comentar para ilustrar la teoría sobre servicio:

- *Percepción \neq Realidad*: una realidad configurada como correcta y eficaz en términos de Ingeniería de Procesos no necesariamente produce Percepciones satisfactorias.
- *Percepción = tangibles + intangibles*: se trata de descubrir lo intangible que determina que una percepción sea satisfactoria. Lo intangible es algo sólo tenuamente concientizado por el comprador, entonces ha de ayudarse a descubrir cosas que el interesado sólo percibe en forma vaga.

Todo esto adentra en la cuestión clave para enfrentar en forma adecuada un proceso de cambio a servicio, un proceso de cambio a Calidad Total. La Calidad sólo la define el cliente, por lo tanto, Calidad se puede definir como: "*la acumulación de actos de Servicio*"; "*la acumulación de experiencias satisfactorias repetidas*".²³

Hablar de "*calidad percibida*" es entrar en un terreno donde la Calidad tiene características personales, donde cada quien percibe distinto por las distintas expectativas que se tenían antes de la compra. Cada cliente tiene expectativas diferentes y percepciones distintas. Por ello cada cliente tiene su estándar de calidad, un estándar de calidad de la empresa que le sirve.

Otro concepto que se debe mencionar para entender la "*calidad percibida*" es el "*efecto sorpresa*", a un recibir más de lo que se esperaba. Esto, que en términos económicos se llama valor agregado, es la diferencia entre el costo, para la empresa, de generar un bien o servicio y la calidad percibida por el cliente. Este valor agregado define el grado o valor que un cliente está dispuesto a pagar por la Percepción. Cuanto mayor sea la diferencia entre el costo de generar el producto y la calidad percibida por el cliente, tanto mayor será el beneficio que la empresa conseguirá; incluso en términos económicos.²⁴

²³ Ibidem, p.p.26-28.

²⁴ Ibidem, p.86.

De aquí se puede deducir que una manera adecuada de escoger los procesos a rediseñar son los que generan "calidad percibida" al cliente. En los otros procesos no se requiere gastar energía y dinero para mejorarlos.

2.1.1 UN PROBLEMA DE PROCESOS.

El énfasis en el recurso humano no se debe olvidar que el salto a servicio (calidad) sólo tangencialmente es un problema de cultura organizativa; es entonces fundamentalmente un problema de "procesos".²⁵ Se trata de localizar los procesos y las relaciones cliente-proveedor externo, que realmente afectan de forma importante las percepciones de los clientes.

Precisamente porque la calidad son procesos, se puede afirmar que "la calidad se hace", lo cual es una de las grandes aportaciones japonesas. "La calidad se hace, no se controla". Es una cuestión "del hombre contra el proceso, no del hombre contra el hombre".²⁶ De ahí la importancia de el rediseño de los procesos en la compañía.

Hacer calidad es entender que la calidad no la inventan los ingenieros: que la Calidad y el Servicio, son un mismo y único proceso. Y que el único criterio de calidad lo da el cliente. Justamente porque la calidad no la inventan los ingenieros, porque el único mentor de la Calidad es el cliente y éste, más que en términos de Calidad piensa en función y en intangibles, la preocupación por este *Servicio 100 x 100* ha de ser la piedra angular en qué asentar la Dirección por Servicio.

Es clásico pensar que el mejor servicio se da cuando una planta trabaja a toda su capacidad, pero se puede asegurar lo contrario: "es imposible prestar Servicio 100 x 100 con una planta trabajando a su capacidad total". En realidad el límite de expansión de una empresa es su capacidad de dar Servicio 100 x 100.²⁷

Un elemento importante del servicio es un eficaz y breve ciclo de respuesta al mercado y esto se resuelve preferentemente por la inversión en capacidad de operación holgada, más que por mayores inventarios, y por más agilidad en los procesos de esa operación.²⁸ Las buenas inversiones se justifican también con aspectos intangibles; porque se refieren a unas mejoras en campos no aprisionables por los números; o áreas dirigidas a dar más servicio, o a hacer más ágil, o más rico, algún proceso administrativo de imposible cuantificación a la hora de calcular retomos de inversión.²⁹

Se trata de un proceso de flexibilización porque al despejar la capacidad de los elementos hace aparecer mejor la holgura y por tanto la posibilidad de reacción ante las necesidades

²⁵ Ibidem, p.44.

²⁶ Ibidem, p.p. 47 y 48.

²⁷ Ibidem, p.p. 48-51.

²⁸ Ibidem, p.64.

²⁹ Ibidem, p.59.

cambiantes de volumen y mezcla. Aumentando la holgura mediante inversión en tecnología, crece la rapidez de respuesta al mercado, así como la posibilidad de competir en base a valor agregado, mayor servicio. Además presenta otros beneficios, como la reducción del tiempo de ciclo, la ruptura de los departamentos en células de producción o grupos tecnológicos y la reducción sistemática del inventario en proceso. Todo arranca de la fuerza de la relación proveedor cliente en toda la cadena, operación por operación y proceso por proceso.³⁰

Holgura: la holgura en la capacidad de la operación es un elemento decisivo para el otorgamiento de un buen servicio; sin ella se carece de flexibilidad y hay que cargar enteramente a inventarios la responsabilidad sobre uno de los puntos básicos del servicio como es el surtir a tiempo.

En el caso de una empresa manufacturera, el parámetro podría quizás reducirse al costo de inventario, en el caso de empresas de servicio puro es más radical, porque no existen inventarios, no se puede almacenar horas de empleado en un banco.

El tratamiento de esta cuestión plantea la forma radical de la sobredimensión. Sin perjuicio de los comentarios que se hagan a continuación respecto al mejor aprovechamiento de la capacidad instalada que se tenga, se ha de subrayar como cuestión de base la indeclinable necesidad de una holgura de medios operativos que permita atender flexiblemente las variaciones de la demanda.³¹

2.2 EMPRESAS DE SERVICIO PURO

Las llamadas Empresas de Servicio proliferan y ocupan por su importancia posiciones cada vez más destacadas en los países. En Estados Unidos, por ejemplo, el 75 por ciento del personal obrero está empleado en sectores tradicionalmente llamados "de servicios".

Esta división en empresas de servicio no desliga a las empresas de productos de cuidar las cuestiones mencionadas sobre la Calidad y el Servicio. En realidad resulta incluso cuestionable la frontera entre empresas de productos y de servicio.

Hay que reconocer que en extremo de más servicio se dan peculiaridades, nacidas de la falta absoluta de producto físico, que merece un especial tratamiento. Las más destacadas de las características de una Empresa de Servicio Puro son:

- La función comercial se presta sin producto intermediario. Lo que el cliente adquiere son en realidad actos no identificables físicamente.
- La operación se realiza con un contacto humano "inmediato" con el cliente.
- La función se cumple "a la medida".

³⁰ Ibidem, p.98.

³¹ Ibidem, p.129.

- El cliente y el usuario se confunden.
- Los servicios no se almacenan. Ni por el productor ni por el usuario.
- Los servicios compiten más sobre bases "conceptuales" que reales, porque la relación "tangible/intangible" se va casi exclusivamente hacia el segundo término.
- No hay mayoristas, ni canal de distribución; sólo hay usuario, operador y modo de hacer.
- Resulta crucial el pensamiento estratégico como base imprescindible de un Negocio de Servicio. Todo el hacer está terriblemente interrelacionado y tiene "significación".
- Enorme importancia para la ejecución de la compañía. La historia del hacer es lo que más vende.
- La calidad percibida es más "manipulable", por la proximidad del hombre al cliente en todo el proceso. De ahí la importancia suma de las actitudes del personal, pues de ellas depende el manejo del "reflujo".³²

Dada las peculiaridades de estas empresas, existen algunos condicionantes de su operación. Uno de los más decisivos es sin duda el tratamiento de todo lo referente a personal. Si en cualquier tipo de empresa es válido afirmar que todas las personas venden, que todos son productos, esta afirmación tiene un sentido especialmente estricto para las empresas de servicio. La íntima relación del personal con el proceso y el contacto con el cliente obligan a cuidar de modo especial la selección de personal y su capacitación. Este reclutamiento y selección tienen que ir acompañados de grandes esfuerzos en capacitación.

Otra cuestión clave para el buen manejo de la empresa de servicio es la de no renunciar por ningún motivo al carácter "humano" del mismo. Este sentido humano-individual "a la medida", alcanza no sólo a la dedicación sino a la misma concepción del producto y a las tecnologías de todo tipo.

Lo mismo cabe decir de cualquier otro elemento de mejora de la productividad. Todo ha de ponderarse debidamente. No se puede jamás olvidar que la productividad llega, en casos extremos, a ser incompatible con un buen Servicio. La "planta saturada" es una decidida garantía de mal servicio.³³

2.3 DEFINICIÓN FORMAL DE REINGENIERÍA.

Reingeniería *"es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez"*.

Esta definición tiene cuatro palabras claves:

³² Ibidem, p.p. 115-119.

³³ Ibidem, p.p. 119-121.

- **Fundamental:** el individuo tiene que hacerse las preguntas más básicas sobre su compañía y sobre cómo funciona. Empezar sin ningún preconcepción, sin dar por sentado nada. Se tiene que olvidar por completo de lo que es y se debe fijar en lo que debe ser.
- **Radical:** (del latín radix, que significa raíz) llegar hasta la raíz de las cosas, no efectuar cambios superficiales ni tratar de arreglar lo que está instalado, sino abandonar lo viejo. Se deben descartar las estructuras y los procedimientos existentes y reinventarlos.
- **Espectacular:** no se trata de hacer mejoras marginales o incrementales, sino de dar saltos gigantescos en rendimiento. Aquí se observan tres tipos de compañías que emprenden reingeniería de procesos:
 - a. Compañías que se encuentran en graves dificultades. Son las que no tienen otro remedio.
 - b. Las que todavía no se encuentran en dificultades, pero cuya administración tiene la previsión de detectar que se avecinan problemas.
 - c. Las que están en óptimas condiciones, no tienen dificultades visibles pero su administración busca en la reingeniería la oportunidad de ampliar su ventaja sobre los competidores.
- **Procesos:** es importante enfocarse a procesos y no a tareas, oficios, personas o estructuras. Se define un proceso de negocio como, un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente.³⁴

Para la realización de una reinención adecuada de la empresa se requiere entre otras cosas cuatro ingredientes:

- Orientación al proceso.
- Ambición.
- Infracción de reglas.
- Uso creativo de la informática.³⁵

Para hacer frente a las demandas contemporáneas de calidad, servicio, flexibilidad y bajo costo, los procesos deben ser sencillos. La necesidad de sencillez produce consecuencias enormes en cuanto a la manera de diseñar los procesos y de darles forma a las organizaciones.

A continuación se mencionan algunas características comunes, algunos temas recurrentes, que se pueden encontrar en los procesos de negocios rediseñados:

- *Varios oficios se combinan en uno.* Desaparece el trabajo en serie, es decir, muchos oficios o tareas que antes eran distintos se integran y comprimen en uno solo. Los beneficios de los procesos integrados son enormes; eliminan pasos laterales, lo cual se traduce en acabar con los errores, las demoras y las repeticiones. También se reducen costos de administración indirectos.

³⁴ Op.cit (nota 19), p.p. 34-37.

³⁵ Ibidem, p.49.

- *Los trabajadores toman decisiones.* Se efectúa una compresión vertical, lo que significa que en aquellos puntos de un proceso en que los trabajadores tenían que acudir antes al superior jerárquico, hoy pueden tomar sus propias decisiones. En lugar de separar la toma de decisiones del trabajo real, la toma de decisiones se convierte en parte del trabajo. Los mismos trabajadores realizan hoy aquellas partes del oficio que antes ejecutaban los gerentes. Entre los beneficios de comprimir el trabajo tanto vertical como horizontalmente se cuentan: menos demoras, costos indirectos más bajos, mejor reacción de la clientela y más facultades para los trabajadores.
- *Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural.* Los procesos se liberan de la tiranía de secuencias rectilíneas; se puede explotar la precedencia natural del trabajo más bien que la artificial impuesta por la linealidad. El trabajo es secuenciado en función de lo que es necesario hacerse antes o después. La deslinealización de los procesos los acelera de dos formas, una porque muchas tareas se hacen simultáneamente y la segunda porque reduce el tiempo transcurrido entre los primeros pasos y los últimos, se reduce la ventana de cambios mayores que podrán volver obsoleto el trabajo anterior o hacer el trabajo posterior incompatible con el anterior.
- *Los procesos tienen múltiples versiones.* Se denomina como el final de la estandarización. Todos los insumos se manejaban de manera idéntica ante una producción masiva. En un mundo de mercados diversos y cambiantes, esa lógica es obsoleta. Ahora se vuelve necesario múltiples versiones de un mismo proceso, cada una sintonizada con los requisitos de diversos mercados, situaciones o insumos.
- *El trabajo se realiza en un sitio razonable.* Se trata de un desplazamiento del trabajo a través de las tradicionales fronteras organizacionales. En las empresas tradicionales, el trabajo se organiza entorno a los especialistas; un proceso de este tipo es costoso pues involucra muchos departamentos, además de altos costos indirectos. El trabajo se desplaza a través de fronteras organizacionales para mejorar el desempeño global del proceso, lo cual elimina la necesidad de la integración de partes del trabajo relacionadas entre sí.
- *Se reducen las verificaciones y los controles.* La clase de trabajo que no agrega valor se reduce, como los trabajos de verificación y control. Los procesos rediseñados hacen uso de controles solamente hasta donde se justifican económicamente.
- *La conciliación se minimiza.* Esto se logra disminuyendo el número de puntos de contacto externos que tiene el proceso, y con ello reducen las probabilidades de que se reciba información incompatible que requiere conciliación.
- *Prevalecen operaciones híbridas centralizadas-descentralizadas.* Combina las ventajas de la centralización con las ventajas de la descentralización. La informática les permite a las empresas funcionar como si sus distintas unidades fueran completamente autónomas, y, al mismo tiempo, la organización disfruta de las economías de escala que crea la centralización.³⁶

Por tanto la reingeniería implica el rediseño radical de los procesos de negocios. Pero si bien se empieza por rediseñar los procesos, no se termina allí. Los cambios fundamentales

³⁶ Ibidem, p.54-67.

en los procesos de negocios producen consecuencias en muchos otros aspectos de la organización:

- *Cambian las unidades de trabajo: de departamentos funcionales a equipos de proceso.* El volver a juntar el trabajo que Adam Smith dividió en diminutas fracciones hace tantos años. Una vez reestructurado, los equipos de proceso (grupo de personas que trabajan juntas para realizar un proceso total) resultan ser la manera más lógica de organizar al personal que realiza el trabajo. Los equipos de proceso no incluyen representantes de todos los departamentos funcionales interesados, sino que reemplazan la antigua estructura departamental.
- *Los oficios cambian: de tareas simples a trabajo multidimensional.* Las personas que trabajan en equipos de proceso encontrarán su trabajo muy distinto de los oficios a que estaban acostumbradas. Los trabajadores de equipos de proceso, que son responsables colectivamente de los resultados del proceso más que individualmente responsables de una tarea, tienen un oficio distinto. Comparten con sus colegas de equipo la responsabilidad conjunta del rendimiento del proceso total, no sólo de una pequeña parte de él. Ponen en juego una gama amplia de destrezas y requieren pensar en un cuadro más amplio.
- *El papel del trabajador cambia: de controlado a facultado.* Las compañías rediseñadas ya no buscan empleados que sigan reglas; quieren gente que haga sus propias reglas. Cuando la administración confía a los equipos la responsabilidad de completar un proceso total, necesariamente tiene que otorgarles también la autoridad para tomar las medidas conducentes.
- *La preparación para el oficio cambia: de entrenamiento a educación.* Dado que los oficios en procesos rediseñados no requieren que el trabajador siga reglas sino que ejerce su propio criterio a fin de hacer lo que debe hacer, entonces los empleados necesitan suficiente educación para discernir qué es lo que deben hacer. El énfasis se traslada de entrenar a educar, o a contratar personal que tenga una buena educación.
- *El enfoque de medidas de desempeño y compensación, se desplaza: de actividad a resultados.* La remuneración de los trabajadores en las compañías tradicionales es relativamente sencilla, se les paga a las personas por su tiempo. Cuando el trabajo se fragmenta en tareas simples, las compañías no tienen más remedio que medir a los trabajadores por la eficiencia con que desempeñan su trabajo estrechamente definido. Cuando los empleados realizan trabajo de proceso, las compañías miden su desempeño y se les paga en base al valor que crean.
- *Cambian los criterios de ascenso: de rendimiento a habilidad.* Una bonificación es la recompensa adecuada por un trabajo bien hecho. El ascenso a un nuevo puesto dentro de la organización es función de la habilidad de la persona. Es un cambio, no una recompensa. Se podría resumir en la siguiente frase: "pagamos por desempeño y promovemos por habilidades".
- *Los valores cambian: de proteccionistas a productivos.* Exige que los empleados crean profundamente que trabajan para sus clientes, no para sus jefes. Esto lo creerán sólo en el grado en que lo refuercen las prácticas de recompensas de la compañía.
- *Los gerentes cambian: de supervisores a entrenadores.* Los equipos de proceso no necesitan jefes, necesitan entrenadores. Los gerentes tienen que cambiar su papel de

revisadores para actuar como facilitadores, como capacitadores y como personas cuyo deber es el desarrollo personal y de sus habilidades, de manera que esas personas cuyo deber es el de desarrollo del personal y de sus habilidades, de manera que éstas sean capaces de realizar, por ellas mismas, procesos que agregan valor. Necesitan fuertes destrezas interpersonales y tienen que enorgullecerse de las realizaciones de otros.

- *Las estructuras organizacionales cambian: de jerárquicas a planas.* En la compañía tradicional, la estructura organizacional se basa en departamentos funcionales, lo cual ocasiona que se dediquen enormes cantidades de energía. Por el contrario en las compañías rediseñadas, la estructura organizacional no es una cuestión tan seria. El trabajo se organiza en torno al proceso y a los equipos que lo ejecutan. El control está en manos de las personas que ejecutan el proceso. El trabajo lo ejecutan equipos formados por personas esencialmente iguales unas a otras, que operan con gran autonomía y tienen el apoyo de unos pocos gerentes.
- *Los ejecutivos cambian: de anotadores de tantos a líderes.* Las organizaciones más planas acercan a los ejecutivos a los clientes y a las personas que realizan el trabajo que agrega valor. Los ejecutivos tienen que ser líderes capaces de influir y reforzar los valores y las creencias de los empleados con sus palabras y sus hechos.³⁷

2.4 LA INFORMÁTICA EN LA REINGENIERÍA.



Ilustración 2.1
Verificación de firma en
CT.

La informática, en el más alto grado de tecnología moderna, es parte de cualquier esfuerzo de reingeniería, un capacitador esencial, porque permite rediseñar procesos con soluciones inesperadas.

El mal uso de la tecnología puede bloquear la reingeniería porque refuerza las viejas maneras de pensar y los viejos patrones de comportamiento. Para reconocer el poder inherente a la informática moderna y visualizar su aplicación se requiere una forma de pensar que las personas de negocios no suelen aprender y que tal vez no

saben manejar.

La mayoría de los ejecutivos y los gerentes saben pensar en forma deductiva. Es decir, saben definir el problema y luego buscar y evaluar sus diversas soluciones. Pero para aplicar la informática a la reingeniería de negocios es necesario también *pensar en forma inductiva*, lo cual se define como la capacidad de reconocer primero una solución poderosa y en seguida buscar los problemas que ella podría resolver, problemas que la compañía probablemente ni sabe que existen.

Pensar deductivamente sobre la tecnología no sólo hace que la gente desconozca lo que es realmente importante en ella, sino que también la hace entusiasmarse con tecnologías y aplicaciones que son, en realidad, triviales o carecen de importancia. Lo que es importante

³⁷ Ibidem, p.p.69-84.

recalcar es que a las necesidades, lo mismo que a las aspiraciones, les da forma lo que la gente entiende que es posible.

La tecnología trascendental hace factibles actividades y actos con que la gente no sueña todavía. Lo que la mayoría de las corporaciones no reconocen son las posibilidades de negocios latentes en la tecnología. Esta falta de visión es comprensible, aún cuando no es excusable.

Romper las reglas es lo que se recomienda para que la gente aprenda a pensar en forma inductiva acerca de la tecnología durante el proceso de reingeniería. Buscar la vieja regla o reglas que la tecnología permite romper, y luego ver qué oportunidades comerciales se crean al romperlas. Es el poder destructivo de la tecnología, su capacidad de romper las reglas que limitan la manera de realizar el trabajo, lo que hace que ésta sea tan importante para las compañías que buscan ventajas competitivas.³⁸

2.5 LA RELACION CLIENTE-PROVEEDOR

En la descripción que hace Rodgers de la historia vivida por él, como importante ejecutivo de IBM³⁹, alude a una cuestión que tiene una enorme importancia a la hora de plantear en una empresa el cambio a Servicio y Calidad Total. Dice que los organigramas no deberían dibujarse en su forma convencional, sino invertidos.

Es una manera de referirse a que las decisiones deben tomarse "en la trinchera", en el momento de contacto; que en realidad toda la empresa no debe enfocarse hacia el servicio al mando, sino hacia el Servicio al Cliente; que un mayor rango en la organización, lo que significa es estar más abajo, más en los cimientos desde los que se levanta el servicio. Cada director en su nivel, es un "facilitador", que ha de hacer posible que sus subordinados tomen decisiones, en una cadena ininterrumpida, hasta el punto de contacto con el cliente exterior. El "volteo de organigramas" supone una revolución en todos los niveles. Se trata de entender todo como una cadena ininterrumpida *cliente-proveedor*, desde el cliente externo hasta el proveedor externo, pero muchas relaciones intermedias entre cliente interno-proveedor interno. Este "volteo de organigramas", y el espíritu que lo crea, conduce, además, a un aplanamiento de la estructura, a una disminución importante del número de niveles.⁴⁰

*Los contratos cliente-proveedor acaban siendo los procedimientos de operación de la empresa.*⁴¹ La contribución de cada individuo de la empresa al proceso, vistas en forma de "cascada" identifican los puntos de convenio cliente-proveedor, que sustituyen los

³⁸ Ibidem, p.p. 89-96.

³⁹ Harper & Row, *The IBM Way*, E.U.A., 1986.

⁴⁰ Op.cit (nota 20), p.39-41.

⁴¹ Ibidem, p.104.

manuales de procedimientos convencionales y se convierten en convenios vivos en constante revisión, teniendo las adecuaciones de la magnitud y frecuencia que dicta el mercado. En los convenios cliente-proveedor se hacen explícitos los compromisos para lograr un objetivo determinado, incluso se firman por los involucrados y controlan y se evidencian a través de los medidores.⁴²

2.5.1 MEDIDORES

Todo ha de conducir a la medición del valor agregado, lo que el cliente percibe, lo que me cuesta a mí producir aquello. Esto obliga a colocar termómetro y más termómetros para, en primer lugar, tratar de comprobar que el cliente percibe lo que la empresa quiere ofrecer; y después tratar de preocuparse más en lo que realmente el cliente quiere.

En este terreno de la medición valen muy poco las herramientas convencionales difundidas. Este afán de medir sobre el cliente final no ha de caer necesariamente en la pretensión cuantitativa del "despiece" de la lista de aspectos, que supuestamente ha de aclarar las diferentes cuestiones sobre el producto y servicio, que el cliente nunca está en disposición de contestar.

De lo que se trata es de profundizar más y más en lo que el cliente percibe. Si soy capaz de describir su percepción, seré capaz de medir mi acercamiento al objetivo de que aquella sea satisfactoria.⁴³

2.5.2 PROVEEDORES

Japón plantea un nuevo concepto de plantas satélites pequeñas, flexibles y ligadas en suerte a su empresa terminal o madre, redimensionó el concepto: no sólo hay que controlar y convencer al proveedor, hay que "casarse" con él, es decir, no se puede pretender competir en un mercado de características globales, sin involucrar y ligar los destinos de los proveedores con sus clientes.

Anteriormente, el desarrollo de proveedores era catalogado como una búsqueda constante de tenerlos en mejor número y más baratos. Lo único que se negociaba era el precio; la calidad y la oportunidad no eran importantes. Esto ha conducido a tener proveedores poco confiables tanto en calidad como en oportunidad, y con costos ocultos altísimos.

Ahora es necesario acercarse a los proveedores, plantear las necesidades de la empresa responsablemente, buscando relaciones de largo plazo centradas en la innovación, calidad y

⁴² HERNANDEZ, Gustavo, Modelo de calidad en el servicio. BITAL, México D.F., p.14.

⁴³ Op.cit (nota 19), p.p.124-125.

oportunidad. El costo ya se encargará de fijarlo el mercado. El proveedor es un eslabón más en el esquema de satisfacción al cliente.⁴⁴

2.6 PARTICIPANTES EN LA REINGENIERÍA DE PROCESOS DE NEGOCIOS EN LA COMPAÑÍA.

2.6.1 LÍDER DE PROYECTO.

Es el que hace que tenga lugar la reingeniería. Es un alto ejecutivo con autoridad suficiente como para hacer que la compañía quede al revés y patas arriba, y para persuadir a la gente de que acepte las perturbaciones radicales que trae la reingeniería. Es un papel que un individuo desempeña por iniciativa propia.

El principal papel del líder es actuar como visionario y motivador; le comunica a todo el personal de la compañía el sentido de propósito y de misión. De las convicciones y el entusiasmo del líder, la organización deriva la energía espiritual que necesita para embarcarse en el viaje a lo desconocido.

El líder inicia los esfuerzos de reingeniería de la compañía. Nombra altos administradores como dueños de los procesos y les asigna la responsabilidad de lograr grandes avances en rendimiento. Crea la nueva visión, fija las nuevas normas y, por medio de los dueños persuade a otros a convertir la visión en realidad.⁴⁵

Sus principales responsabilidades son:

- Asegurarse de que se cumplan los objetivos globales del proceso y de que las mejoras implementadas dentro del proceso no afecten negativamente a otros procesos.
- Coordinar el cumplimiento de cada uno de los pasos de esta etapa del modelo, dándole un seguimiento directo hasta que el proceso mejorado o cambiado radicalmente, se integre a la gestión normal de la organización y su desarrollo sea autogobernable.⁴⁶

Sin un líder, la organización posiblemente pueda hacer flujos de procesos o pueda diseñar algunas mejoras para la misma, pero jamás logrará diseñar el proceso ideal, a nivel macro, que comprenda todos los puntos o actividades de las diversas áreas. Esto quiere decir que no podrá diseñar el proceso completo que englobe todas las áreas involucradas.

Un líder deberá tener entre otras características, las siguientes:

⁴⁴ *Ibidem.* p.p. 93-95.

⁴⁵ *Op.cit* (nota 19), p.109 y 110.

⁴⁶ *Op.cit* (nota 42) p.4

- Tiene el coraje para hacer cambios drásticos si las necesidades del negocio los requieren, capacidad de decisión.
- Es comunicador.
- Tiene carisma.
- Se gana el respeto de la gente.
- Es una persona dedicada en su trabajo.
- Sabe delegar funciones y tareas.

La mitad del oficio del líder consiste en instar al dueño del proceso y al equipo de reingeniería para que realicen su cometido, la otra mitad consiste en apoyarlos de manera que puedan realizarlo. Aunque suene obvio, es bueno recalcar, que el líder tiene que ser un líder. Al líder se le define no como el que obliga a los demás a hacer lo que él quiere, sino el que hace que los demás quieran hacerlo.⁴⁷

El líder no obliga a nadie a hacer cambios que le repugnen. Presenta una visión y persuade a la gente de que debe tomar parte en el esfuerzo.

El líder de reingeniería demuestra su liderazgo por medio de señales, símbolos y sistemas:

- *Señales*: son los mensajes explícitos que el líder envía a la organización, relativos a la reingeniería.
- *Símbolos*: son las acciones del líder destinadas a reforzar el contenido de las señales y a demostrar que él sí hace lo que predica.
- *Sistemas*: usa sistemas de administración para reforzar el mensaje de reingeniería. Estos sistemas tienen que medir y recompensar el desempeño de los empleados en tal forma que estimulen para acometer cambios importantes. Deben recompensar a los que ensayan buenas ideas, aun cuando fracasen.⁴⁸

Para que la gente siga a un líder, ha de percibir en él, en síntesis, cuatro características distintivas:

1. *Este hombre es capaz*. La capacidad, la idoneidad, supone preparación y un oficio. De ahí que, por mucho que se diga, siempre será poca la insistencia en la "capacitación" a todos los niveles.
2. *Este hombre quiere mi bien*. Tiene que ver con el clima moral. Hoy, que se habla tanto sobre ética y negocios, hay que entender esta recuperación, ética por antonomasia, del cariño por los demás, de la voluntad de bien para los demás. Hay que concretar qué cosas hacer en la empresa para que cada uno busque el bien de su gente.
3. *Lo que éste me plantea vale la pena*. Éste como el siguiente están en el campo de saber entusiasmar, de saber crear ilusión por un trabajo bien hecho; por un servicio bien dado, de saber contagiar el propósito, el afán de misión, la satisfacción por hacer de la propia empresa una realización humana "plena". Esto es lo que la gente percibe que "vale la pena".

⁴⁷ Op.cii (nota 19), p.110.

⁴⁸ Ibidem, p.p. 111-112.

4. *En esto él mismo está empeñado apasionadamente.*⁴⁹

2.6.2 DUEÑO DEL PROCESO.

Es el que tiene la responsabilidad de rediseñar un proceso específico, debe ser un gerente de alto nivel, generalmente de responsabilidad de línea, que tenga prestigio, autoridad y poder dentro de la compañía.

Su reputación, su bonificación y su carrera profesional están en juego cuando un proceso se somete a reingeniería. Deben ser personas que se acomoden al cambio, toleren la ambigüedad y tengan serenidad en la adversidad.

El trabajo de un dueño de proceso no es hacer reingeniería, sino ver que se haga. Tiene que organizar un equipo de reingeniería y todo lo demás que se requiera para permitir que ese equipo haga su trabajo.

El líder hace que la reingeniería tenga lugar en lo grande y el dueño del proceso en lo pequeño, al nivel de proceso individual. Si el trabajo del líder de proceso es lograr que la reingeniería se logre en el largo plazo, entonces el trabajo del dueño del proceso es lograr que la reingeniería se logre en el corto plazo.

Motivan, inspiran y asesoran a sus equipos. Actúan como críticos, voceros, monitores y enlaces para el equipo. La diferencia entre el líder y el dueño del proceso radica en que el líder es el ejecutivo o directivo que motiva y autoriza cada movimiento dentro del proyecto de reingeniería, que puede contemplar varios procesos que conforman las operaciones del negocio; mientras que el dueño del proceso, como su nombre lo indica, es quien maneja el cambio dentro de un proceso en específico y del esfuerzo que se tiene que hacer sobre el mismo en cuanto a reingeniería se refiere.⁵⁰

Aplicado a la implantación de los proyectos de Mejora Continua y Reingeniería y, en general, a la administración del cambio de la organización, el papel de los directores visto como dueños de procesos, se puede definir con las siguientes características:

- Visibilidad en el impacto y en el alcance de los proyectos.
- Función de venta del cambio en toda la organización, en cuestión de imagen interna y externa.
- Jerarquía como punto indispensable.
- Poder de investidura, involucramiento más intenso que extenso.
- Obsesión por el largo plazo y pasión por la ejecución.
- Eliminar de raíz cualquier actitud que cuestione la importancia de lo que se está haciendo.
- Más animador que ejecutor.

⁴⁹ Op.cit (nota 20), p.p. 76-77.

⁵⁰ Op.cit (nota 19), p.p. 114-115.

- Comunicar en exceso.
- Más testimonio en cuanto calidad y servicio.
- Hacer que se hable estrictamente un lenguaje común y único.⁵¹

2.6.3 EQUIPO DE REINGENIERÍA.

El verdadero trabajo de reingeniería, la carga pesada, es labor de los miembros del equipo. Éstos son los que tienen que producir las ideas y los planes, y convertirlos en realidades; son los que en la práctica reinventan el negocio. Ningún equipo puede rediseñar más de un proceso a la vez, lo cual significa que una compañía que vaya a rediseñar varios procesos debe tener más de un equipo trabajando.

Son un conjunto de personas involucradas o participantes dedicadas a la reingeniería de un proceso en particular, que diagnostican el actual proceso, lo rediseñan y lo implementan. Los equipos deben ser pequeños, entre cinco y diez personas. Cada uno consta de dos tipos de miembros: los de adentro y los de afuera. Los de adentro son individuos que actualmente trabajan en el proceso que se va a rediseñar.

El conocer el proceso en cuestión es una arma de dos filos. El conocimiento íntimo del proceso existente le permite al equipo descubrir sus defectos y rastrear las fuentes de sus problemas de desempeño; pero esa misma proximidad al proceso existente quizá les dificulte pensar en el proceso en formas nuevas e imaginativas.

Los de afuera no trabajan en el proceso que se está rediseñando, ellos le aportan al equipo una mayor dosis de objetividad y una perspectiva distinta. Como no tienen obligaciones con personas a quienes afectan los cambios que ellos inician, sienten que tienen más libertad para correr riesgos.⁵²

Algo que debe ser tomado en cuenta y entendido perfectamente, es la diferencia que existe entre un grupo de trabajo y entre un equipo de trabajo. Un grupo de trabajo, está formado por personas que laboran en un mismo departamento y cuyos objetivos individuales forjarán el objetivo del mismo departamento; en cambio, un equipo de trabajo, está formado por una serie de personas que pertenecen a distintas áreas o departamentos que se interrelacionan entre sí para aportar valor al objetivo, el cual es lograr algo que traiga consigo un beneficio a la organización; aunque eventualmente pueden ser del mismo departamento.

Es importante mencionar algunas características que el consultor deberá poseer, no importando si éste es interno o externo:

⁵¹ Op.cil (nota 42), p.1

⁵² Op.cil (nota 19), p.p. 115-116.

- Persona de hábitos organizados y muy alta preparación.
- Capacidad innovadora que lo diferencie de los demás.
- Capacidad de ver a futuro y prever los cambios que harán que logre alcanzar sus objetivos.
- Capacidad de relacionarse con todo tipo de personas, de cualquier nivel jerárquico y educacional.
- Debe tener la capacidad de escuchar, analizar e interpretar todos aquellos comentarios e información que reciba.
- Debe saber manejar todo tipo de problemática que se le presente.
- Además, la aptitud que tenga deberá ser una completa filosofía con visión a futuro, capaz de prever los cambios.
- Debe tener la capacidad de administrar el cambio, logrando que las personas se adapten al nuevo proceso y no dejar que el proceso se adapte a las conveniencias de cada persona, es decir, lograr que la organización trabaje en base a los objetivos básicos de las operaciones del negocio.
- Tienen que saber escuchar y ser buenos comunicadores.
- Tienen que pensar en grande y ser rápidos aprendices, puesto que tendrán que aprender mucho en muy poco tiempo.
- Tienen que ser pensadores imaginativos.
- Un poco de antagonismo es muy conveniente en el equipo, por lo cual se piensa en una relación de dos o tres de adentro por cada uno de afuera.

Los miembros tienen que trabajar juntos en un determinado local. No se logra si cada uno permanece en la oficina que ocupaba antes de entrar a formar parte del equipo. El equipo no debe temer a la ambigüedad. Los miembros deben saber que se cometerán errores y que de éstos aprenderán.

El equipo de reingeniería no tiene jefe, aunque resulta útil tener un capitán, el cual no es rey, sino el primero entre iguales. Requiere de un compromiso mínimo del 75% del tiempo de cada miembro, tanto de adentro como de afuera; siendo lo óptimo que trabajen en el proyecto tiempo completo. Los miembros debe permanecer en el grupo por lo menos hasta la ejecución del primer plan piloto, lo cual generalmente tarda un año.⁵³

2.6.4 COMITÉ DIRECTIVO.

Es un aspecto opcional dentro del proyecto de reingeniería de la empresa. Algunas compañías lo consideran la última palabra, mientras que otras carecen de él. Es un grupo de altos administradores; habitualmente incluye a los dueños del proceso, quienes proyectan la estrategia global de reingeniería de la organización. Debe presidirlo el líder.

⁵³ Ibidem, p.p. 118-119.

Las cuestiones que trascienden el alcance de los procesos y los proyectos particulares se ventilan en el comité. Este grupo resuelve el orden de prioridad de los diversos proyectos de reingeniería y de qué manera se asignarán los recursos disponibles.⁵⁴

2.6.5 EL ZAR DE REINGENIERÍA.

El zar de reingeniería es quien atiende a la administración activa del esfuerzo de reingeniería global, al conjunto de esfuerzos de reingeniería de toda la organización. Es el jefe del equipo del líder para asuntos de reingeniería. Depende directamente del líder. Tiene las siguientes funciones principales:

- Capacitar y apoyar a todos los dueños del proceso y a los equipos de reingeniería.
- Coordinar todas las actividades de reingeniería que estén en marcha.
- Colabora en la elección de los integrantes de adentro para el equipo e identificar a miembros de afuera.
- Asesora a los nuevos dueños de proceso.
- Vigila a los dueños de proceso para que conserven el buen rumbo a medida que procedan con la reingeniería.
- Podrán convocar y presidir algunas discusiones entre los dueños de los procesos.⁵⁵

En resumen en un mundo ideal, la relación entre todos estos participantes de la reingeniería será así: el líder nombra al dueño del proceso, quien reúne el equipo de reingeniería para rediseñar el proceso con ayuda del zar y bajo los auspicios del comité directivo.⁵⁶

2.7 ESCOGER EL PROCESO PARA REDISEÑAR.

Resolver cuáles procesos requieren reingeniería y el orden que se debe seguir en ello no es una parte trivial del esfuerzo. Ninguna compañía puede rediseñar todos sus procesos de alto nivel simultáneamente. Lo común es que apliquen ciertos criterios para escogerlos. El primero es por *disfunción*: escoger el proceso que presente mayores dificultades. El segundo es por *importancia*: cuál es el que tiene mayor impacto al cliente. El tercero es *factibilidad*: cuáles son los más susceptibles de una feliz reingeniería.⁵⁷

- *Procesos quebrantados*: en la búsqueda de disfunciones, los procesos más obvios que se deben considerar son aquellos que los ejecutivos de la empresa ya saben que están en dificultades. Por lo general, se sabe muy bien cuáles necesitan reingeniería. Los

⁵⁴ Ibidem, p.p. 120-121.

⁵⁵ Ibidem, p.p. 121-122.

⁵⁶ Ibidem, p.109.

⁵⁷ Ibidem, p.129.

síntomas se ven por todas partes, y no es fácil pasarlos por alto. Se debe definir el síntoma y buscar la enfermedad que lo ocasiona.⁵⁸

- *Procesos importantes*: la importancia, o el impacto en los clientes de fuera. Los clientes son una buena fuente de información para comparar la relativa importancia de diversos procesos. La compañía puede determinar qué cuestiones les interesan vivamente. Estas cuestiones se puede correlacionar con los procesos que más las afectan.
- *Procesos factibles*: implica considerar una serie de factores que determinan la probabilidad de que tenga éxito un esfuerzo particular de reingeniería. Un amplio radio de influencia significa afectar a más organizaciones e involucrar a más gerentes que tienen sus propios programas. De igual modo, un alto costo reduce la factibilidad.⁵⁹

2.7.1 AUDITORÍA DE CLIENTES.

Lo que la auditoría de clientes da es el *rumbo* y el *camino* que permitan ser competitivos en términos internacionales. Nos da el estatus de los servicios que dan los clientes y proveedores internos y externos y permite descubrir expectativas, áreas de valor agregado, necesidades y oportunidades de mejora.

2.7.1.1 AUDITORÍA DE CLIENTES EXTERNOS:

El *rumbo* lo definen tres variables:

- Posición en el mercado.
- Necesidades insatisfechas de clientes externos.
- Comparación con la competencia (con las mejores prácticas internacionales).

Las necesidades del cliente más las mejores prácticas de la competencia, definen las *variables críticas externas*, que son aquellas que requieren un control y vigilancia muy estrictos para lograr el objetivo (es exactamente lo que el cliente quiere).

Aquí se ve que no interesan, en principio, todos los procesos, sino aquellos que afectan la percepción del cliente externo, bajo el principio de que los clientes, al preferir a esta empresa, van a tener ventajas en términos de negocio.

La metodología a seguir para las auditorías externas depende de lo que se quiera saber del cliente, ya sea descubrir, investigar o constatar.

- Descubrir: entrevista larga, no registrada y no estructurada.
- Investigar: comparación de las mejores prácticas a nivel internacional.
- Constatar: encuestas, cuestionarios y estadísticas.

⁵⁸ Ibidem, p. 129.

⁵⁹ Ibidem, p.p. 134-135.

“No hagas encuestas ten amigos”, dicen Joan Ginebra y Rafael Arana (en su libro Dirección por Servicio), como la manera en que recogen sus experiencias negativas sobre el uso de las encuestas como herramienta fiable de investigación comercial. Las preguntas dirigidas pueden producir sesgos o eliminar opiniones bastante ricas para la retroalimentación de los procesos. Además hay que recordar que cuando la herramienta se quiere aplicar dentro del campo del Servicio, se está hablando sobre “tangibles” e “intangibles” o sobre la incapacidad que el cliente tiene para expresarse y aun para identificar los heterogéneos y múltiples factores que le producen “su” síntesis sobre un servicio.

En estos casos lo más recomendable es la práctica de la entrevista larga, no estructurada y no registrada. El método consiste en la realización de un número de entrevistas con los clientes, que se desarrollan fluidamente en un tono de confianza y distensión. La entrevista no se registra, confiándose todo a la memoria del entrevistador, que transcribe el desarrollo de la misma inmediatamente que se queda solo, al término de ésta. Se procura no inducir referencia alguna durante un buen tramo de la conversación, pero en su parte final se pueden “inducir” cuestiones deducidas de las transcripciones de las entrevistas anteriores.

El producto obtenido de estas entrevistas no tiene fiabilidad cuantitativa, salvo la derivada de las funciones de probabilidad en pruebas repetidas; pero es una formidable herramienta para identificar atributos buscados por el cliente, para descubrir grupos de atributos formando segmentos y para acercarse a los intangibles de la percepción.⁶⁰

2.7.1.2 AUDITORÍA DE CLIENTES INTERNOS.

El *camino* lo definen dos variables:

- Requerimientos de clientes internos para satisfacer las necesidades de los clientes externos.
- Reducción de costos de no calidad, de cara a la satisfacción de las necesidades de los clientes externos y al logro de costos en términos internacionales.

Los costos de no calidad que producen los procesos de la empresa y los gastos que no permiten a la misma competir en términos internacionales definen las variables críticas internas.

Las variables críticas externas menos las variables críticas internas y la capacidad de los procesos para lograr lo que el cliente quiere y competir en términos internacionales define el diferencial de competitividad, que es el punto de partida en la Mejora Continua y en la Reingeniería de procesos.

⁶⁰ Op.cit (nota 20), p.p. 79-81.

2.8 OBJETIVO DEL PROYECTO.

Las variables críticas externas e internas definen el objetivo de un proyecto y no es el resultado de un "buceo" en el mercado para ver qué se encuentra. Estas variables dan a conocer el resultado del proyecto antes de empezar.

También representan un parámetro de comparación con la situación actual al ser el inicio de la medición de la capacidad y obtener como resultado el monitoreo de la reducción del diferencial de competitividad. Se trata de descubrir, investigar o constatar el diferencial entre la percepción de los clientes, con el servicio brindado y sus expectativas.

Por lo anterior se establece que se necesita del compromiso y liderazgo de los directores de la organización, para que una vez conociendo las necesidades del cliente externo y las carencias de los clientes y proveedores internos, mediante la auditoría de clientes, se analicen y rediseñen los procesos, con el objetivo de eliminar el diferencial de competitividad.⁶¹

2.9 FOTOGRAFIA DEL PROCESO

Una vez que se ha elegido un proceso para rediseñarlo, que se ha designado un dueño y se ha organizado un equipo, el paso siguiente es entender el proceso actual. Antes de rediseñar, el equipo necesita saber ciertas cosas acerca del proceso existente: qué es lo que hace, cómo lo hace, y las cuestiones críticas que gobiernan su desempeño. Lo que se necesita es una visión de alto nivel, apenas lo suficiente para obtener la intuición y la penetración necesarias para crear un diseño totalmente nuevo y superior.

El mejor sitio para que un equipo de reingeniería empiece a entender un proceso es la posición del cliente. ¿Cuáles son los requisitos reales de los clientes? ¿Qué es lo que dicen quieren y qué necesitan realmente?. Tienen que entender a los clientes mejor de lo que ellos se entienden a sí mismos. La meta es entender el qué y el por qué del proceso, no el cómo, pues al rediseñar, al equipo le interesa menos saber cómo funciona el proceso actualmente que determinar qué tendrá que hacer el nuevo proceso.

Otra herramienta que deberá usar el equipo de trabajo es el de referenciar, lo cual significa buscar compañías que estén haciendo algo en forma óptima y averiguar cómo lo hacen para emular con ellas. Si el equipo decide referenciar, debe hacerlo tomando como punto de referencia a los mejores del mundo, no a los mejores de su industria.⁶²

⁶¹ Op.cit (nota 42) p.p.2-4

⁶² Op.cit (nota 19) p.p.136-139.

Para llevar a cabo la fotografía del proceso, el líder del proyecto es presentado por el dueño de proceso a los responsables del área donde se piensa hacer la reingeniería. De esta forma, se busca aumentar la valiosa cooperación del personal del área en el proceso de cambio.

Una vez presentado el líder, se define el tiempo que llevará tomar la fotografía; esto en base a la complejidad de la operación del área, y al número de sistemas que emplean. A partir de este momento, el líder permanece en el área de tiempo completo hasta terminar la fotografía.

Existen muchas herramientas en la ingeniería que ayudan a presentar la fotografía del proceso. En el modelo de calidad que se sigue en BITAL (diseñado por el Ing. Rafael Arana de la Garza), se usa un diagrama en que se muestran todas las actividades que sigue cada departamento que interviene en el proceso. Dicho modelo consta de los siguientes pasos:

1. Se divide la hoja en tantas secciones como departamentos existan.
2. Se grafican las actividades siguiendo todos los lugares y personas que tienen contacto con el proceso, respetando la secuencia de actividades, departamentos, tiempos y horarios en los que se realizan.
3. Para cada una de las actividades graficadas en la fotografía, se debe de describir de manera detallada los siguientes puntos:
 - Qué procedimiento se sigue.
 - En cuánto tiempo se realiza.
 - Información y papelería que se maneja.
 - Qué se mide y cómo.
 - Quién interviene.
 - Qué posibles desviaciones, alternativas y problemas se pueden presentar.
4. Se valida toda la información obtenida, presentándola a las personas involucradas en forma de flujo, distinguiendo claramente las relaciones cliente-proveedor, tanto externas como internas.
5. En base al objetivo del proyecto se diseñan los medidores; si se trata de reducir costos, se medirán los costos agregados al proceso. Si se trata de reducir tiempo de todo un proceso se medirá el tiempo que se tarda en cada etapa del proceso en agregarle valor al insumo.
6. Se implantan los medidores el tiempo necesario para que se tenga una fotografía fiel del proceso, validando de forma vivencial los datos obtenidos en el "flujo platicado" del proceso. En este paso, quien mide es el dueño del proceso, pues se espera que el proceso se realice de manera normal sin alteraciones.
7. Se identifican los costos de no calidad obvios, siempre en función del objetivo del proyecto, lo que va a permitir obtener los convenios básicos de cliente-proveedor.
8. Se enumeran las mejoras que en esta etapa de análisis se le pueden hacer al proceso.⁶³

⁶³ Op.cit (nota 42) p.p. 5-6.

2.9.1 PRESENTACIÓN DE LA FOTOGRAFÍA ACTUAL

El dueño del proceso debe hacer en esta presentación una labor de venta del proyecto en donde muestre una evaluación de contribuciones al proceso. Esta presentación a los implicados en el proceso debe de ser impactante, mostrándoles la urgencia de trabajar para mejorar el proceso, en función de lo patente que resulta la necesidad de eliminar el diferencial de competitividad.

En esta junta se trata de presentar todos los hechos del proceso y plantearle a todo el grupo un mismo objetivo, de tal manera que ya no se peleen entre sí los departamentos funcionales, sino que todos se peleen contra el proceso. El trabajo consiste en dar elementos objetivos, pues gente razonablemente inteligente ante iguales hechos, tomará razonablemente las mismas decisiones, aplicando el sentido común. En este sentido, el proceso es el medio por el cual la gente se va a comunicar para llegar a un objetivo.

Esta presentación tiene las siguientes características:

- Se les hace llegar antes de la junta el material que se va a exponer.
- El dueño del proceso resuelve las dudas acerca de quejas o comentarios que se hagan entre departamentos.
- Desde el principio se dicen las reglas de la junta, que consisten en:
 - Es una junta informativa, por lo cual no se puede interrumpir al expositor.
 - No se resuelven los problemas ahí.
 - Se crean equipos de trabajo para cumplir con los compromisos adquiridos.
- Se deben destacar los requisitos que necesita cada relación cliente-proveedor, para que se note claramente el impacto de actuación de cada etapa en el resultado total del proceso.
- Se pegan en la parte de atrás los flujos que resultaron de la aplicación de los medidores, gráficas de Gant, etc., para dar autoridad a quien expone.
- Se pegan también hojas blancas para que todos los comentarios y los compromisos que se vayan dando en la formación de los equipos de trabajo se apunten en el momento que se dicen. Esto da formalidad a los compromisos ante todos los implicados en el proceso.
- No se debe de ridiculizar a nadie o a nada que no sea el proceso. Se debe ser rígidos en los hechos y cuidadosos en la forma. Referir todos los hechos al proceso.

Diagrama de flujo: Es una de las formas más antiguas para modelar el flujo de trabajo; es una representación gráfica de la secuencia de las etapas de una tarea o actividad. El flujo de cualquier actividad se describe con símbolos diferentes, teniendo en cuenta que el símbolo para cada etapa guarda coherencia con los anteriores y posteriores a ella. El primer paso en la diagramación del flujo es la definición de las etapas del trabajo y su secuencia; las decisiones y las relaciones se identifican después.

Diagrama de árbol: en esta técnica tradicional de descomposición, una desviación se presenta como las ramas que salen del tronco de un árbol. Cuando se decide por una de

ellas, ésta se abre para mostrar cómo sus componentes se separan. Esta ramificación continúa hasta llegar al nivel deseado de detalle.⁶⁴

Gráficas de Gantt: Henry Laurance Gantt diseñó una gráfica que se utiliza para planear el equipo de producción. Se utiliza para mostrar visualmente el trabajo programado por anticipado para cada máquina y el desarrollo de los trabajos a la fecha.⁶⁵

2.10 INICIO DEL REDISEÑO.

El tener ya en la mano una hoja de papel completamente blanca, es lo más emocionante y al mismo tiempo lo más aterrador. Todo lo que tiene uno que hacer en ella es empezar a formar una nueva visualización de la compañía y a inventar una nueva manera de hacer su trabajo.

Exige imaginación, pensamiento inductivo y un toque de chifladura. Hay que abandonar lo familiar e ir en busca de lo escandaloso. La reingeniería atemoriza precisamente porque el equipo puede hacer cuanto le venga en gana. No existe algún procedimiento que produzca mecánicamente un diseño de proceso radicalmente distinto. Aunque no hay reglas fijas, si uno conoce los principios en que se basa la reingeniería ya tiene un gran avance.⁶⁶

A las conclusiones que puede llegar el equipo de trabajo después del trabajo de reingeniería son como las que siguen:

- No se necesita ser un experto para rediseñar un proceso.
- Es útil ser de afuera.
- Hay que descartar las ideas preconcebidas.
- Es importante ver las cosas con los ojos del cliente.
- La reingeniería se hace mejor en equipo.
- No se necesita saber mucho sobre el proceso existente.
- No es difícil concebir buenas ideas.
- La reingeniería puede ser divertida.
- En la ejecución del nuevo proceso deben intervenir el menor número posible de personas.⁶⁷

⁶⁴ MORRIS, Danlet & BRANDON, Joel, *Reingeniería. Cómo aplicarla con éxito en los negocios*, Bogotá, Colombia, Ed. McGraw-Hill, (ed. 1), 1994, p.114.

⁶⁵ HICKS, Philip E., *Introducción a la Ingeniería Industrial y Ciencia de la Administración*, México D.F., Ed. C.E.C.S.A., (ed.5), 1989, p.51.

⁶⁶ *Op.cit* (nota 19), p.p. 141-142.

⁶⁷ *Idem* p.154.

2.10.1 ELABORACIÓN DE LA CASCADA DE COMPROMISOS Y DE CAPACITACIÓN

La presentación de la fotografía actual debe estar después documentada por una "cascada" en donde se presenten los compromisos a los que se lleguen y sea el punto de partida para darle seguimiento al desarrollo del proyecto.

Cascada: es un flujo en donde se especifica de qué manera impacta el cumplimiento de los compromisos o tareas de las personas involucradas en el logro de un objetivo concreto. La importancia de esta herramienta radica en que en ellas se concentran los procedimientos de avance que definen el logro de los objetivos del proyecto, los cuales son:

- **Precisar:** indica exactamente lo que se espera de la gente en los objetivos y la forma de lograrlos, en las políticas.
- **Enseñar:** muestra a la gente su trabajo como parte de un proceso para satisfacer un objetivo de cara a las necesidades del cliente, que es la nueva visión que se espera tenga la gente de su trabajo.
- **Medir:** compara de forma gráfica cada compromiso y su fecha de realización, con los objetivos parciales y finales.
- **Premiar y castigar:** en la presentación de evaluación del proyecto, se ve claramente el impacto en el logro de los objetivos de quien hizo bien o mal su trabajo. El costo de no calidad de los compromisos en negro y el trabajo extraordinario de los afectados por quienes no cumplieron con su trabajo, son los parámetros para la evaluación de las personas.⁶⁸

Ya en un proceso presentado en forma de "cascada", se nota claramente la contribución de los distintos proveedores al proceso, con la cual se empuja hacia atrás la mejora del negocio. Se trata de seguir los mismos pasos de la metodología de reingeniería, aplicados a la relación con los proveedores externos, en donde se fijan expectativas, requisitos, y áreas de valor agregado dentro de una "cascada de compromisos" donde se controle su gestión estadísticamente en base a los estándares que se le fijan y continuamente se les califique, comparándolos con los indicadores internacionales a través de Auditorías de Proveedores.⁶⁹

2.11 INICIACIÓN DE LA REINGENIERÍA.

Venta de la idea. El hacer que la gente acepte la idea de un cambio radical es su vida de trabajo, en su empleo, no es una guerra que se gane en una sola batalla. Es una campaña educativa y de comunicaciones que acompaña a la reingeniería desde el principio hasta el fin. Es un trabajo de persuasión que comienza con la convicción de que es necesario rediseñar, y no termina hasta que los procesos rediseñados están ya funcionando.

⁶⁸ Op.cit (nota 42) (p.6-8 y 13).

⁶⁹ Op.cit (nota 42) p.17.

La clave se encuentra en desarrollar mensajes claros sobre la necesidad de rediseñar, éstos se puede clasificar en dos tipos:

- *Argumento pro-acción:* ¡Aquí es donde la compañía se encuentra y ésta es la razón por la cual la compañía no puede quedarse donde está! Debe ser conciso, global y persuasivo. Tiene que ser dramáticamente convincente, apoyado en hechos concretos, que plantee el costo de hacer cualquier cosa que no sea reingeniería.⁷⁰
- *Declaración de visión:* ¡Aquí es donde se tiene que llegar como empresa! Es el medio que la administración emplea para comunicar la idea del tipo de organización que la compañía debe llegar a ser. Describe cómo va a operar y qué resultados debe obtener. Es una declaración cualitativa, no menos que cuantitativa, que una compañía puede emplear una y otra vez antes y después de la reingeniería, como recordatorio de sus objetivos, como medida del progreso que se vaya realizando y como estímulo para mantener el esfuerzo en movimiento.⁷¹

2.12 RESULTADOS AL EMPRENDER REINGENIERÍA.

No se puede definir hasta dónde puede llegar la empresa al emprender reingeniería, puesto que se limitaría. Depende mucho del esfuerzo y la importancia que la compañía ponga en ella, así como de sus expectativas.

Se calcula, no científicamente, que entre el 50 y el 70 % de las organizaciones que acometen esfuerzos de reingeniería no logran los resultados espectaculares que buscaban. A continuación se presentan los errores más comunes que llevan a las empresas a fracasar en la reingeniería:

- Tratar de corregir un proceso en vez de cambiarlo.
- No concentrarse en los procesos.
- No hacer caso de los valores y las creencias de los empleados.
- Conformarse con resultados de poca importancia.
- Abandonar el esfuerzo antes de tiempo.
- Limitar de antemano la definición del problema y el alcance del esfuerzo de reingeniería.
- Dejar que las culturas y las actitudes corporativas existentes impidan que empiece la reingeniería.
- Tratar de que la reingeniería se haga de abajo para arriba.
- Confiarle el liderazgo a una persona que no entiende la reingeniería.
- Escatimar los recursos destinados.
- Enterrar la reingeniería en medio de la agenda corporativa.

⁷⁰Op.cit (nota 19), p.p. 155-156.

⁷¹Op.cit (nota 19) p.p. 161-162.

- Disipar la energía en un gran número de proyectos.
- Tratar de rediseñar cuando al director ejecutivo le faltan sólo dos años para jubilarse.
- No distinguir la reingeniería de otros programas de mejora.
- Concentrarse exclusivamente en el diseño.
- Tratar de hacer reingeniería sin volver a alguien desdichado.
- Dar marcha atrás cuando se encuentra resistencia.
- Prolongar demasiado el esfuerzo.⁷²

2.13 GARANTÍAS DE SERVICIO

La forma de asegurar que los convenios cliente-proveedor se cumplan, es que cada participante en el proceso garantice su trabajo según lo que indiquen los medidores a sus compromisos o a sus tareas contributorias al proceso.

Estas garantías se deben publicar para que toda la organización sepa los parámetros de medición y lo que puede o no esperar de la gente; asimismo, la remuneración debe ser afectada, positiva o negativamente, según estos parámetros y los efectos de su gestión (costos de no calidad y trabajo extraordinario) presentados en las juntas periódicas a través de la "cascada evaluada".⁷³

El manejo comercial de las garantías constituye una herramienta imprescindible para manejar el reflujo.

También es común que la garantía sea vista por el fabricante como "esa práctica inevitable, pero pesada" a la que obliga la competencia. Cuando así se ven las cosas, se procura escatimar la prestación, acortar su tiempo y pasar al cliente la carga de la prueba hasta límites a veces ridículos: demostrar que no se dió mal trato al producto.

Cuando en lugar de pensar en términos de "producto" se hace en términos de función comercial se empieza a caer en la cuenta de que una garantía completa debe suponer bastante más que convencional sustitución del elemento defectuoso; por lo que se debe indemnizar por el "no uso" del aparato y por toda la serie de contratiempos que se han generado en el cliente para acudir a resolver el estropicio.

Quien no comprenda este planteamiento del tema de las garantías, difícilmente puede entender la posibilidad del otorgamiento de garantías en los servicios puros, donde no existe un cuerpo del delito físico; porque no hay "producto". El único fin debe ser el de "tener clientes".⁷⁴

⁷² Idem p.p. 207-220.

⁷³ Op.cit (nota 42) p.15.

⁷⁴ Op.cit (nota 20) p.p. 125-127.

2.13.1 PROGRAMAS DE DETALLES INESPERADOS

Los detalles inesperados cuando se obtiene un servicio, siempre son una sorpresa agradable. Pero lo inesperado no puede dejarlo al azar el prestador de servicio o a la ocurrencia de quien está en la trinchera; se ha de crear un ambiente que estimule esta práctica. Es obligado establecer una lista básica y prolija de detalles de este tipo que servirá a un tiempo para capacitar a la gente y como materia de examen.

El recurso al detalle de atención insospechado fija en la mente del cliente una referencia enormemente positiva. Aunque no exime del buen servicio y hasta resulta contraproducente cuando el servicio ha creado un nivel de percepción de calidad a todas luces inferior a las razonables expectativas originarias. No obstante, sí puede ser un paliativo si se ofrece el detalle como simpática compensación por un fallo "fortuito" del servicio.

El programa de detalles inesperados puede ir de la mano del programa de garantías en el sentido de ir todavía un yarda más allá de lo que prevén dichas garantías. Lo importante es dejar constancia de valor que esta práctica presenta para reafirmar la fidelidad de los clientes.⁷⁵

2.14 REAPRECIACIÓN

Es la etapa en la que se debe contestar la siguiente pregunta: *¿Se hace lo que se dice?*

No necesariamente se hace al final, pues constantemente se debe plantear la veracidad de los procesos. Aquí se une el uso de la auditoría de clientes junto con un sistema ágil accesible y cómodo para que el cliente comunique su insatisfacción sobre servicio recibido.

En base a la auditoría de clientes y a los medidores implantados, se debe llegar a evidenciar estadísticamente el resultado del sistema de atención a insatisfacciones, cumplimiento de los estándares de servicio implantados y su variación, asegurándonos de que toda la organización sea consciente de cómo se busca satisfacer al cliente y comunicar de manera rutinaria si se está logrando o no.

El objetivo de la reapreciación es revisar las políticas comerciales constantemente para asegurar su adecuación a las necesidades del mercado. El concepto de *responsabilidad* de nuestro trabajo, está en el cumplimiento a los clientes de lo ofrecido.⁷⁶

⁷⁵ *Ibidem*, p.p. 136 y 137.

⁷⁶ *Op.cit* (nota 42) p.17.

3. SITUACIÓN ACTUAL DEL ÁREA DE BANCA TELEFÓNICA: LÍNEA BITAL

3.1 AUDITORÍA DE CLIENTES EXTERNOS



Ilustración 3.1 Sucursal PRIME.

En enero de 1996 se evaluó el servicio de Banca por teléfono de Banamex, Serfin, Inverlat y BITAL. En cada una de las instituciones se abrieron cuentas de cheques e inversiones a la vista, solicitando las claves para el servicio telefónico.

Se midió el tiempo de alta del servicio telefónico, y el tiempo que tomó hacer el ligue de las cuentas de cheques e inversiones. De la misma forma, se evaluó cada uno de los flujos de los equipos de audiorespuesta (si fue el caso), y los servicios que ofrecen tanto en operadores como audiorespuesta. Los resultados fueron los siguientes:

3.1.1 ALTA DEL SERVICIO TELEFÓNICO.

En todos los bancos se requiere alta de las cuentas para el servicio por medio de la sucursal.

Banamex: Banca digital; el servicio telefónico se activa directamente en la sucursal al abrir la cuenta y la clave la *escope el cliente*, se le presta el teclado para que digite una clave de 4 dígitos, y se le asigna un número de contrato como llave.

Serfin: Bancomodidad; el alta del servicio telefónico se realiza al recibir las tarjetas, se llama al teléfono de Bancomodidad, se requiere el número de la tarjeta, nombre del cliente, dirección y número de cuenta, se le pide al cliente un número de 4 dígitos para activarlo como clave.

Inverlat: Telebanca; el servicio telefónico se activa en la sucursal después de recibir la documentación de la cuenta.

BITAL: Línea BITAL; el servicio telefónico se activa al abrir la cuenta y la clave confidencial viene con el "paquete BITAL". En caso de querer ligar la cuenta de inversiones para poder hacer traspasos, es necesario llenar un contrato y el procedimiento se toma de 2 a 5 días hábiles.

3.1.2 CLAVE CONFIDENCIAL.

En todos los bancos se maneja esta clave y se tienen que registrar en ella las cuentas con las que el cliente desee hacer operaciones y consultas.

Banamex: es de 4 dígitos al gusto del cliente, la misma clave sirve para cajeros automáticos, se da de alta desde la apertura de la cuenta en la sucursal y se puede modificar desde cajero automático, servicio telefónico o por sucursal.

Serfin: es de 4 dígitos al gusto del cliente, la misma clave sirve para cajeros automáticos, se da de alta en el servicio telefónico cuando se recibe la tarjeta o la chequera y se puede modificar desde cajero automático o servicio telefónico.

Inverlat: es de 5 dígitos y lo asigna el sistema, se activa en sucursal inmediatamente, sólo sirve para este servicio y se cambia vía telefónica o por sucursal.

BITAL: es de 6 ó 7 dígitos que asigna el sistema; en caso de haber hecho la apertura con Paquete BITAL (paquete que contiene chequera, tarjeta de acceso, NIP (*número de identificación personal*) de la tarjeta y clave confidencial de Línea BITAL), el alta es automática. De otra manera el proceso toma de 2 a 5 días hábiles, y el cliente tiene que regresar a la sucursal a recoger su NIP. Para el cambio de NIP, se tiene que solicitar directo en sucursal y toma de 2 a 5 días hábiles.

3.1.3 INFORMACIÓN ADICIONAL A LA CLAVE.

Solamente *Serfin* e *Inverlat* anexan información en la clave del servicio telefónico.

Serfin: anexa un folleto indicando paso a paso el uso del audiorespuesta y los servicios que tiene.

Inverlat: anexa una carta en donde indica los servicios que se tienen por banca telefónica y los horarios para dichos servicios.

3.1.4 HORARIO.

En todos los bancos el horario para bloqueo de tarjetas es las 24 hrs. y para operaciones es de lunes a viernes.

Banamex: para información es las 24 hrs., para operaciones es de 9 a.m. a 5 p.m. de lunes a viernes. Se tienen dos teléfonos por separado.

Bancomer: para información el horario es de 9 a.m. a 7 p.m. de lunes a viernes, sábados de 9 a.m. a 1 p.m. y para operación es de lunes a viernes de 9 a.m. a 7 p.m.

Serfin: para información es las 24 hrs., para operaciones es de 8 a.m. a 7 p.m. de lunes a viernes.

Inverlat: para información y operaciones es de 9 a.m. a 6 p.m. de lunes a viernes.

BITAL: para información es las 24 hrs. y para operaciones, traspasos e inversiones de 8 a.m. a 8 p.m. de lunes a viernes. Para pago de tarjetas y órdenes de pago nacionales, de 8 a.m. a 2 p.m.

3.1.5 FALLAS EN LOS SISTEMAS

De las 11 llamadas que se hicieron a cada una de las Instituciones Bancarias, Banamex, al igual que BITAL presentaron fallas de sistemas en dos ocasiones. Serfin e Inverlat no presentaron mayor problema.

	Banamex	Serfin	Inverlat	Bitel
<i>Audiorespuesta</i>	Si*	Si	No	Si
<i>Saldo cta. vista</i>		24 Hrs/165 D		24 Hrs/165 D
<i>Saldo TDC</i>		24 Hrs/165 D		24 Hrs/165 D
<i>Saldo inversión</i>		24 Hrs/165 D		No
<i>Saldo créditos</i>		24 Hrs/165 D		No
<i>Trasp. mismo til.</i>		8 am a 7 pm**		8 am a 8 pm**
<i>Trasp. otro til.</i>		No		No
<i>Inversiones</i>		8 am a 7 pm		No
<i>Pago tarjetas</i>		8 am a 7 pm		No
<i>Muestra Tarjetas</i>		8 am a 7 pm		No
<i>Pago de créditos</i>		8 am a 7 pm		No
<i>Mesa de dinero</i>		No		No
<i>Pago de servicios</i>		No		No
<i>Órdenes de Pago</i>		No		No
<i>Edo de cta/tils</i>		1 mes suab		60 días atrás
<i>Infar. créditos</i>		Si		No
<i>Cambio NIP</i>		inmediato		No
<i>Información TDC</i>	Si*	Si		Si
<i>Infar. productos</i>	Si*	No		No
<i>Infar. tasas</i>		No		No
<i>Infar. ubir. suc.</i>		No		No

* Solo tarjeta de crédito ** Lunes a viernes

Tabla 3-1. Cuadro comparativo de servicios en Audiorespuesta

3.1.6 SERVICIO AUDIORESPUESTA.



Banamex: las llamadas entran directas con un operador.

Serfin: todas las llamadas entran al sistema de audiorespuesta, se utiliza el teclado telefónico o se puede pedir atención personal.

Inverlat: no tiene audiorespuesta. Sólo una contestadora en la que se dejan los que el cliente deja sus datos, y posteriormente se comunican para realizar la operación.

BITAL: todas las llamadas entran por este sistema y se utiliza el teclado telefónico o la voz. En cualquier momento se puede pedir atención personal (ver tabla 3-1).

3.1.7 SERVICIO DE OPERADORES



Este servicio lo tienen todos los bancos en apoyo al servicio de audiorespuesta, en algunos bancos el personal es sólo femenino y en otros es mixto.

Banamex: el personal es sólo femenino y se comunica uno con ellas según la saturación de las líneas de audiorespuesta, se les tiene que proporcionar nuevamente los datos de acceso y se les denomina como ejecutivos.

Serfin: el personal es sólo femenino y se ingresa por audiorespuesta, cuando contestan ya tienen en pantalla la información (integración Voz-Datos), si se hizo alguna consulta con el audiorespuesta y se les denomina como ejecutivos.

Inverlat: es mixto y se ingresa por audiorespuesta, cuando contestan ya tienen en pantalla la información si se hizo una consulta con audiorespuesta y se les denomina como asesores.

BITAL: es mixto y se ingresa por audiorespuesta, se tiene que repetir el procedimiento de acceso, aun si se hizo alguna consulta con audiorespuesta y se les denomina como asesores (ver Tabla).

En adelante se hará mención como ambos sistemas al servicio audiorespuesta y servicio de operadores.

3.1.8 SALDOS

Todos los bancos requieren por seguridad nombre y clave.

Banamex: requiere nombre del cliente y clave confidencial para tener acceso a la información; se tiene por operador, se pueden requerir saldos de cuentas a la vista, tarjetas de crédito, inversiones y de créditos personales.

Bancomer: se requiere nombre del cliente, clave confidencial y número de cuenta para tener acceso a la información, que se tiene por ambos sistemas.

Serfin: requieren nombre del cliente, número de tarjeta y la clave confidencial. Se puede requerir saldos de cuentas a la vista, de tarjeta de crédito, de inversiones y de créditos personales.

Inverlat: piden el nombre del cliente, número de la cuenta y la clave confidencial para tener acceso a la información; se puede solicitar saldos de cuentas a la vista, de tarjeta de crédito y de inversiones.

BITAL: requieren el nombre, la clave y número de cuenta para tener acceso a la información y se tiene en ambos servicios, se pueden requerir saldos de cuentas a la vista, de tarjeta de crédito y de inversiones.

	Banamex	Bancomer	Serfin	Inverlat	Bitat
Alta serv. tel.	Inmediato		5 Días	Inmediato	Inmediato
Horario	24 Hrs/365 D	8 am a 7 pm	24 Hrs/365 D	8 am a 6 pm	24 Hrs/365 D
Saldos cuenta	24 Hrs/365 D	8 am a 7 pm	24 Hrs/365 D	8 am a 6 pm	24 Hrs/365 D
Saldos TDC	24 Hrs/365 D	8 am a 7 pm	24 Hrs/365 D	8 am a 6 pm	24 Hrs/365 D
Saldos Inversiones	24 Hrs/365 D	8 am a 7 pm	24 Hrs/365 D	8 am a 6 pm	24 Hrs/365 D
Saldos créditos	24 Hrs/365 D		24 Hrs/365 D	No	No
Trasp. mismo tit.	8 am a 8 pm*	9 am a 7 pm*	8 am a 7 pm*	8 am a 6 pm*	8 am a 8 pm*
Trasp. otro tit.	No		No	Si	No
Inversiones	8 am a 8 pm	9 am a 7 pm*	8 am a 7 pm*	8 am a 6 pm	8 am a 8 pm*
Pago tarjeta	8 am a 8 pm	Si	8 am a 7 pm*	8 am a 6 pm	8 am a 3 pm*
Retiro tarjeta	8 am a 8 pm	Si	8 am a 7 pm*	8 am a 6 pm	No
Pago crédito	8 am a 8 pm		8 am a 7 pm*	8 am a 6 pm	No
Inf. TDC	Si**	Si**	Si	8 am a 6 pm	Si
Aclaraciones TDC	Si**	Si**	Si**	Si**	algunas
Mesa de díaero	Si	Si	No	No	No
Pago de servicios	8 am a 8 pm	9 am a 7 pm	8 am a 7 pm	8 am a 6 pm	No
Ordenes de pago	8 am a 2 pm	No	No	8 am a 2 pm*	8 am a 2 pm
Bloqueo tarjetas	Si**	Si**	Sólo débito	Si*	Sólo débito
Susp. cheques	24 Hrs/365 D	24 Hrs/365 D	24 Hrs/365 D	No	24 Hrs/365 D
Altas de cuentas	No	No	No	No	Si
Movimientos	1 día atrás	2 días atrás	1 mes atrás	15 días atrás	60 días atrás
Edo de eta/ta	anteriores	Si	2 mes atrás	16 días atrás	60 días atrás
Aclara. chequea	Si	Si**	No	9 am a 6 pm	Si
Aclara. tarjetas	Si*	Si**	Si**	Si**	Si**
Costa. y tasas	Si	Si	tasas	Si	Si
Inf. productos	Si	Si*	limitada	Si**	24 Hrs/365 D
Cambio NIP	Inmediato		Inmediato	por sucursal	por sucursal
Localiz. de suc.	Si	Si	Si	Si	Si

* Lunes a viernes

** Otro teléfono

Tabla 3-2. Cuadro comparativo de servicio de operadores

3.1.9 TRASPASOS

Se requiere del mismo procedimiento de seguridad de cada banco para tener acceso al servicio y en todos los bancos es únicamente para cuentas relacionadas, excepto Inverlat que es el único banco que hace traspasos para terceros sin estar relacionados en clave confidencial.

Banamex: se tiene por sistema de operadores en dos teléfonos distintos, atención a clientes y banca digital; su servicio es limitado por horario (De 8 a.m. a 8 p.m. de lunes a viernes, en banca digital se toma la operación para realizarse al día hábil siguiente), las operaciones que se realizan de 8 a.m. a 12 p.m. quedan disponibles de inmediato, las que se hacen después de las 12 a.m. quedan disponibles a las 9 a.m. del día hábil siguiente.

Serfin: se tiene por ambos sistemas y su servicio es limitado por horario (de 8 a.m. a 7 p.m. de lunes a viernes), todos los depósitos que se realizan a la inversión a la vista quedan disponibles el día hábil siguiente y los que se hacen a cuenta a la vista quedan disponibles de inmediato.

Inverlat: se tiene por operador y su servicio es limitado por el horario (de 8 a.m. a 6 p.m. de lunes a viernes), es el único banco que tiene traspasos a terceros que no estén registrados bajo la misma clave; las operaciones que se realizan después de la 1:30 p.m. quedan disponibles al día hábil siguiente.

BITAL: se tiene por ambos sistemas y su servicio es limitado por horario (de 8 a.m. a 8 p.m. de lunes a viernes, se pueden tomar operaciones para realizarse el día hábil siguiente)

3.1.10 MOVIMIENTOS

Todos los bancos manejan esta información sólo por operador, lo que varía es el rango de fechas que se pueden consultar. También se envían estados de cuenta únicamente de cuentas a la vista.

Banamex: se pueden consultar movimientos realizados hasta una semana atrás.

Bancomer: se pueden consultar movimientos de dos días atrás y se envían estados de cuenta parciales por fax en ambos sistemas.

Serfin: se puede consultar movimientos hasta un mes atrás y se envían estados de cuenta por fax con el mismo rango de fecha.

Inverlat: se pueden consultar movimientos de quince días atrás y se envían estados de cuenta atrasados a la sucursal.

BITAL: se pueden consultar movimientos de dos meses atrás y el que está en curso, y se envían estados de cuenta parciales por fax dentro del mismo rango de fechas y estados de cuenta atrasados a sucursal.

3.1.11 INFORMACIÓN DE TARJETAS

Todos los bancos tienen información telefónica de tarjetas de crédito por operadores y de débito y en todos se tiene un teléfono para suspensión de tarjetas de débito y otro de tarjetas de crédito.

Banamex: la información que manejan es de saldos, fecha límite de pago y trasposos (pagos y disposiciones), para aclaraciones y bloqueos de tarjeta de crédito se tiene otro teléfono (Departamento de Tarjetas de Crédito).

Bancomer: toda la información se maneja en el área de Tarjetas de Crédito.

Serfin: la información que tienen es de saldos, fecha límite de pago y trasposos (pagos y disposiciones) para aclaraciones y bloqueo de tarjeta de crédito se tiene otro teléfono (Departamento de Tarjetas de Crédito).

Inverlat: la información de este tipo se maneja con el departamento de tarjetas de crédito, el cual labora para bloqueos las 24 hrs.

BITAL: la información que se tiene es de saldos, fecha límite de pago, operaciones (sólo pagos), y algunas aclaraciones; aclaraciones de tarjeta de crédito se tramitan a otro teléfono (tarjetas de crédito) y los bloqueos de tarjeta de crédito se realizan con otra institución (Carnet).

3.1.12 OPERACIÓN CON TARJETAS

Todos los bancos realizan operaciones de pago de tarjetas, solo BITAL no realiza disposición de tarjeta con depósito a cuenta a la vista.

Banamex: es disponible por operador y se pueden hacer pagos y disposiciones afectando a cuenta a la vista, con el horario de operación del banco.

Bancomer: es disponible por operador y se pueden hacer pagos y disposiciones afectando a cuenta a la vista, con el horario de operación del banco.

Serfin: es disponible por ambos sistemas y se pueden hacer pagos y disposiciones afectando a cuenta a la vista, con el horario de operación del banco.

Inverlat: es disponible por operador y se pueden hacer pagos y disposiciones afectando a cuenta a la vista, con el horario de operación del banco.

BITAL: es disponible por operador y se pueden hacer pagos únicamente con horario de 8 a.m. a 3 p.m.

3.1.13 INVERSIONES

Las inversiones son de dos tipos en la mayoría de los bancos; a la vista y a plazo. No todos tienen el servicio por audiorespuesta.

Banamex: servicio por Operador, se tiene información y se realizan retiros y depósitos a inversión a la vista y a plazo.

Serfin: la información y las operaciones de inversiones vista y plazo están disponibles por ambos sistemas,

Inverlat: No tiene inversiones a la vista, la información y las operaciones de inversión a plazo están disponibles sólo por operador.

BITAL: la información y operaciones de inversión a la vista está disponible en ambos sistemas, y la información y las operaciones de inversiones a plazo sólo por operador.

3.1.14 CRÉDITOS

La información de los créditos no se maneja vía telefónica por todos los bancos.

Banamex: la información es disponible por operador.

Serfin: la información y las operaciones están disponibles en ambos sistemas.

Inverlat: la información y las operaciones sólo están disponibles por operadores.

BITAL: la información y las operaciones sólo están disponibles en sucursal.

3.1.15 PAGO DE SERVICIOS.

BITAL es el único que no tiene pago de servicios vía telefónica.

Banamex: tiene el pago de servicios de teléfonos, luz, agua, colegiaturas, teléfono celular, televisión por cable, ya sea cargo automático mensual o pago un día antes de la fecha límite de pago; el pago se registra de inmediato y sólo es disponible por operador.

Bancomer: tiene el pago de servicios de teléfono, luz, agua y empresas con las que se tenga convenio; el pago debe ser un día antes de la fecha límite de pago y sólo es disponible por operador.

Serfin: tiene el pago de servicios de teléfonos, luz, agua y empresas con las que se tenga convenio; el pago debe ser un día antes de la fecha límite de pago y sólo es disponible por operador.

Inverlat: tiene pago de servicios de teléfono, luz, agua y empresas con las que se tenga el convenio; el pago debe ser un día antes de la fecha límite de pago y sólo es disponible por operador.

BITAL: No tiene.

3.1.16 ÓRDENES DE PAGO.

No todos los bancos tienen esta opción vía telefónica.

Banamex: tiene el servicio a nivel nacional e internacional con horario de 8 a.m. a 3 p.m.

Serfin: no tiene.

Inverlat: tiene servicio a nivel nacional e internacional con horario de 8 a.m. a 2 p.m.

BITAL: tiene servicio nacional con horario de 8 a.m. a 2 p.m.

3.1.17 ESTADOS DE CUENTA VÍA FAX.

Todos los bancos tienen envíos de estados de cuenta por fax.

Banamex: se envían estados de cuenta con movimientos hasta 1 semana atrás y si es de más días se requiere enviar un fax autorizando el cargo de envío de fax, el envío es un día después y la opción esta disponible sólo por operador.

Serfin: envían estados de cuenta con movimientos hasta 1 mes atrás, el envío es inmediato, la opción es disponible en ambos sistemas.

Inverlat: se envían estados de cuenta parciales hasta 15 días atrás y anteriores por sucursal, la opción es disponible por operadores.

BITAL: se envían estados de cuenta con movimientos hasta 2 meses atrás. La opción es disponible en ambos sistemas.

Estos son los cargos de operación y consulta del servicio telefónico.

	Banamex	Bancomer	Serfin	Inverlat	Bitel
Alta de servicio	\$50.00		Gratuito	\$30.00	Gratuito
Por consulta	\$0.50		Gratuito	\$0.50	Gratuito
Por trasp. por oper	\$2.25		Gratuito	\$1.00	Gratuito
Por trasp. por audio.	\$2.25		Gratuito	\$0.30	Gratuito
Por trasp. a terc. oper.	No	No	No	\$1.00	No
Por trasp. a terc. audio	No	No	No	\$0.50	No
	\$20.00 por fax		\$10.00 por fax	\$11.00 por fax	\$20.00 por 5 hojas \$2.00 por hora extra.
Por orden de pago					

3.1.18 BLOQUEO DE CHEQUES.

Banamex: se puede realizar vía telefónica, se requiere todo procedimiento normal de acceso al servicio y una carta que el cliente envía por fax o por sucursal para confirmar la petición, ellos mencionan como información que por robo o extravío, se suspenden los cheques vía telefónica, por otro motivo con la sucursal directamente.

Serfin: únicamente se bloquean por sucursal con el ejecutivo de cuenta.

Inverlat: únicamente se bloquean por sucursal con el gerente.

BITAL: se puede realizar vía telefónica, se requiere todo procedimiento normal de acceso al servicio y una carta que el cliente envía por fax o por sucursal para confirmar la petición, y se requiere el procedimiento normal de acceso al servicio, se puede bloquear por robo o extravío, comparando con algunos parámetros (saldo, cheques bloqueados, comisiones pendientes) que por seguridad del banco no son informados al cliente; si no cumple con éstos se tramita por sucursal.

3.1.19 BLOQUEO DE CUENTAS.

Banamex: se realiza vía telefónica con operadores según el argumento que presente el cliente, o se canaliza a sucursal. Si se realiza vía telefónica se envía una carta confirmando la petición.

Serfin: se realiza por sucursal únicamente.

Inverlat: se realiza por sucursal únicamente.

BITAL: se realiza vía telefónica con operadores según el argumento que presente el cliente, se canaliza a sucursal. Si se realiza vía telefónica se envía una carta confirmando la petición.

3.1.20 INFORMACIÓN GENERAL

Todos los bancos tienen información telefónica, la variación es que en algunos se usan diferentes números de teléfonos según la información (ver tabla 3-3).

Banamex: el servicio de información es las 24 hrs. y se tiene cotizaciones, tasas, comisiones, localización de sucursales, cajeros automáticos e información de productos.

	Banamex	Bancomer	Serfin	Inverlat	BITAL
Atención a clientes	2 25 3000 7 25 3000		7 28 9000	7 28 1828	721 3390
Lada sur	91 800 90 383		91 800 70 404		91 800 70 387
Guadalajara	6 79 3000				6 69 2505
Lada centro					91 800 38 288
Monterrey	3 18 2530				3 19 2390
Lada norte					91 800 83 137
Quejas y sugerencias	Mismo tel.		6 81 6829	Mismo tel.	Mismo tel.
Oper. telefónicas	7 20 3333			7 28 1700	Mismo tel.
Suspensión de Cheq.	7 20 3333		7 28 1700	Mismo Tel.	Mismo tel.
Bloqueo tarj. débito	2 25 3000		7 28 9000	7 28 1966	Mismo tel.
Bloqueo tarj. crédito	7 20 3030		7 28 7000	7 28 1900	Camet
				91 800 70 459	Camet
Inf. tarjeta crédito	7 20 3030				7 21 3321

Tabla 3-3. Comparativo de teléfonos entre bancos

Bancomer: el servicio de información es las 24 hrs. y se tiene cotizaciones, tasas, comisiones y localización de sucursales.

Serfin: el servicio de información es las 24 hrs. y se tienen tasas, comisiones, localización de sucursales, cajeros automáticos e información parcial de productos.

Inverlat: se tiene información de tasas, Comisiones, localización de sucursales e información de productos, todo en distintos teléfonos.

BITAL: el servicio de información es las 24 hrs. y se tiene cotizaciones, tasas, comisiones, localización de sucursales e información de productos.

3.1.21 ACLARACIONES.

Banamex: las aclaraciones de cuentas a la vista se reportan a un teléfono y las de tarjetas de crédito a otro, se toma reporte y se solicita documentación si es tarjeta de crédito y se tramita al área correspondiente.

Bancomer: las aclaraciones de cualquier tipo se reportan por sucursal.

Serfin: las aclaraciones de cualquier tipo se reportan a la sucursal.

Inverlat: las aclaraciones de cuentas a la vista se reportan a un teléfono y las de tarjeta de crédito a otro, se toma el reporte se requiere la documentación según el caso y se tramita al área correspondiente.

BITAL: las aclaraciones de cuentas a la vista se reportan a un teléfono y las de tarjeta de crédito a otro.

3.1.22 TIEMPO DE RESPUESTA DE SISTEMA DE ASESORES.

El tiempo de respuesta de un operador trasladando la llamada desde audiorespuesta es muy variado ya que depende de la hora y del banco al que se requiera.

Banamex: el tiempo de respuesta son dos timbrados y la llamada entra con operador y con audiorespuesta si está muy saturada la línea.

Serfin: el tiempo de respuesta de operador es de 2:30 a 3 minutos, en la espera tiene música de fondo para entretener al cliente y cada 30 segundos una grabadora pide tener calma ya que todos los ejecutivos se encuentran ocupados.

Inverlat: el tiempo de respuesta de operador es de 3 a 3:30 minutos; en la espera tiene música de fondo para entretener al cliente y cada 30 segundos una grabadora pide mantenerse en la línea mientras se desocupa algún asesor.

BITAL: el tiempo de respuesta de un operador es de 2 a 2:30 minutos; no se tiene música de fondo, solamente una grabación que indica que los asesores se encuentran ocupados, el primero que se desocupe atenderá la llamada.

3.1.23 TIEMPO DE ESPERA SISTEMA AUDIORESPUESTA.

El tiempo de respuesta en este sistema en todos los bancos es de dos timbrazos.

Banamex: no tiene.

Serfin: dos timbrazos y en cualquier momento se puede digitar la opción, no es necesario escuchar todo el menú para seleccionar.

Inverlat: no tiene.

BITAL: dos timbrazos y se puede interrumpir el flujo de la grabación sin necesidad de escuchar todo el menú.

3.2 CONCLUSIONES DE LA AUDITORÍA DE CLIENTES EXTERNOS

Se puede concluir que las variables críticas externas, resultado de la auditoría, son las siguientes:

- El servicio de Banca telefónica de BITAL es el tercero en el mercado.
- Es necesario integrar al servicio de audiorespuesta lo siguiente:



Ilustración 3.2 Cliente de Línea BITAL.

- ✓ Saldo salvo buen cobro.
- ✓ Saldos de inversiones plazo.
- ✓ Saldos de créditos.
- ✓ Ampliar el horario de pago de tarjetas hasta las 19:00 hrs.
- ✓ Traspasos de tarjeta de crédito a cuentas de cheques.
- ✓ Pagos de servicios.
- Algunos de los clientes piden hablar con un operador porque tienen desconfianza en el uso del equipo de audiorespuesta.
- Otros clientes piden hablar con un operador porque no saben usar el equipo de audiorespuesta.

3.3 AUDITORÍA DE CLIENTES INTERNOS

Al ser un área de contacto directo con el cliente, el único cliente interno que tiene Línea BITAL son las sucursales, a las que les envía los NIPS nuevos o por reposición. También efectúa relaciones entre cuentas.

Para descubrir la percepción de estos clientes internos sobre el servicio de Línea BITAL, se hizo una encuesta vía correo electrónico a la que respondieron 100 sucursales. El 65 % opinó que el servicio es malo, el 17 % que es bueno y el 23 % que es regular.

Las sucursales envían los contratos de los clientes desde cualquier punto de la República, y en Línea BITAL existe el compromiso de dar mantenimiento a dichos contratos el mismo día que llegan. Aquí no existe ningún medidor, ni se sabe a ciencia cierta cuántos contratos se reciben, ni de qué tipo son.

Todas las áreas que intervienen en los procesos que se llevan en el departamento, se podría decir que están catalogadas como "proveedores". Los principales proveedores son el Centro de Cómputo en Toluca, Compras, Aclaraciones de Cheques, Tarjetas Bancarias, Telecomunicaciones, y las sucursales.

En la siguiente tabla se indica qué hace cada uno de estos proveedores:

Proveedor	Actividad	Principales problemas
Compras	Provee al área de Línea BITAL de los formatos de NIPS que se envían a los clientes, y toda la papelería.	En el almacén del Banco no se tiene un "stock" de seguridad, y en ocasiones se terminan los NIPS, y se atrasa la entrega 1.5 semanas.
Centro de Cómputo	Diariamente se encarga de imprimir los NIPS de las cuentas que se abrieron el día anterior.	Hay días en que se les acaban los formatos y no avisan a Línea BITAL, por lo que se atrasa el proceso 1 día.
Tarjetas Bancarias	Se encargan de dar trámite a las aclaraciones de tarjetas que se reciben en Línea BITAL.	No entregan en las fechas acordadas.
Aclaraciones de Cheques	Trámite a las aclaraciones de cheques que se reciben.	No entregan en las fechas acordadas, se pierden los

		formatos.
Telecomunicaciones	Cuando existen fallas en el conmutador, se encargan de repararlas.	En general no se tienen problemas, ya que dan solución inmediata.
Sucursales	Envío de contratos de Línea BITAL debidamente llenados, y alta de cuentas en CIS	Por lo general no se tiene noción en las sucursales del procedimiento de altas, bajas y cambios en Línea BITAL. También aperturan mal las cuentas, y no se genera el alta automática.

Tabla 3-4. Proveedores, actividades y principales problemas

3.4 FOTOGRAFÍA

Misión actual del Área

Evitar que el cliente asista a la sucursal, realizando sus operaciones de una manera más rápida y cómoda desde su casa, oficina o donde se encuentre.

Objetivos actuales del Área

Proporcionar vía telefónica, atención rápida y eficaz a los clientes de la institución en las operaciones que solicitan, así como proporcionar información confiable a los mismos.

Apoyar a los gerentes de sucursales y ejecutivos de cuenta, a nivel nacional, realizando la captura en los sistemas y las operaciones solicitadas por los clientes.

Atender las quejas que pueden tener los clientes y canalizarlas a las áreas respectivas para su solución.

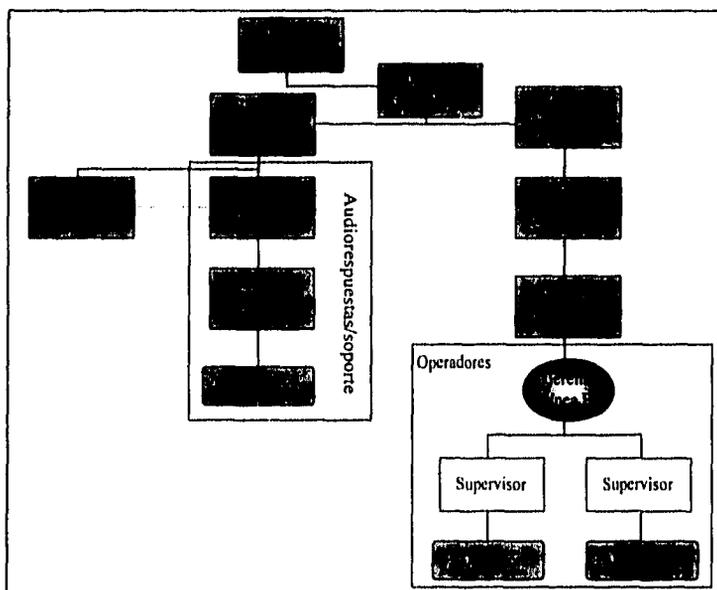
3.4.1 ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN INTERNA

3.4.1.1 ORGANIGRAMA.

Actualmente se encuentra segmentada el área en dos partes, equipos de audiorespuesta y operadores. Los equipos de audiorespuesta dependen de la Dirección Corporativa de

Sistemas y su mantenimiento es realizado directamente por alguno de los programadores del área de Base de Datos.

La parte de operadores depende directamente de la Subdirección de Inversiones, el cual no se ha hecho cargo del área de Línea BITAL (ver Gráfica 3-1: Organigrama).



Gráfica 3-1: Organigrama

3.4.1.2 SISTEMA DE AUDIORESPUESTA

El cliente puede obtener el servicio de Línea BITAL de dos maneras. El primero es por medio de un sistema de audiorespuesta, en el cual el cliente interactúa con una computadora para realizar diversas operaciones por medio de tonos electrónicos. El segundo es a través de un asesor, que trabaja en una especie de sucursal remota.

Actualmente en BITAL se cuenta con un sistema de audiorespuesta de marca INFOBOT.

Sistema de INFOBOT

En total, hay trabajando en el Banco 2 equipos. El primero se encuentra situado en la ciudad de México, con una capacidad de 44 líneas de atención al cliente y 4 de salida para envíos

de fax, y el segundo está conectado en Guadalajara, funcionando con 8 líneas de atención al cliente y 1 de fax.

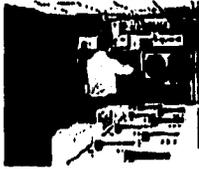
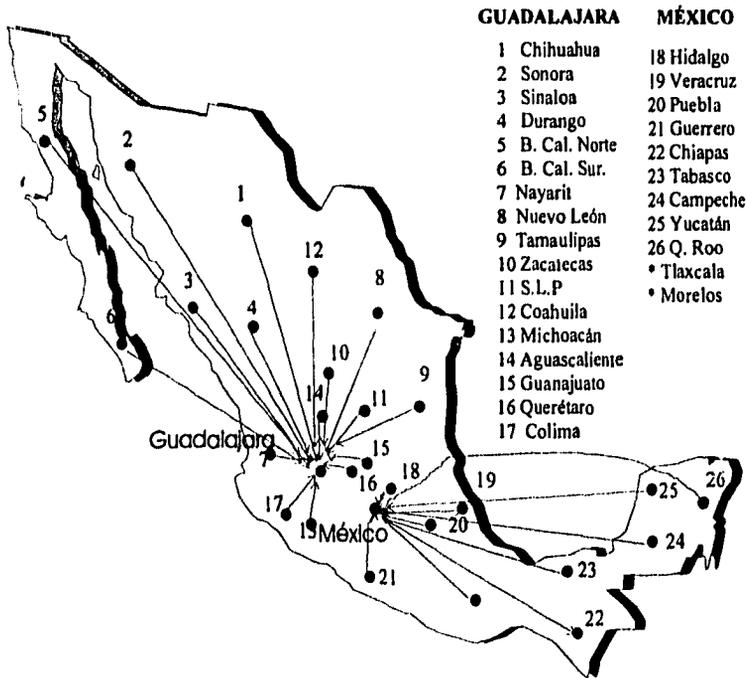


Ilustración 3.3 Centro de Cómputo.

El sistema situado en la ciudad de México atiende por medio de una línea 800 los estados de Hidalgo, Veracruz, Puebla, Guerrero, Chiapas, Tabasco, Campeche, Yucatán, Quintana Roo, Tlaxcala y Morelos. A su vez, el de Guadalajara atiende los estados de Chihuahua, Sonora, Sinaloa, Durango Baja California Norte, Baja California Sur, Nayarit, Nuevo León, Tamaulipas, Zacatecas, San Luis Potosí, Coahuila, Michoacán, Aguascaliente, Guanajuato, Querétaro y Colima (ver Gráfica 3-2: Distribución de llamadas por estado).

El monitoreo de los dos equipos lo efectúa una persona del área de bases de datos, donde, por medio de un *modem*, puede ver la pantalla principal del sistema, y revisar cuantas líneas y cuántos módulos se encuentran trabajando en ese momento. Si llegara a detectar una falla, es posible que la repare en forma remota, pero hay ocasiones en que es necesario apagar y prender de nuevo los equipos.



Gráfica 3-2: Distribución de llamadas por estado

Cuando el *Infobot* se *reinicia*, sigue un proceso preestablecido en el que se va firmando a las diversas pantallas del sistema del computador central del banco (*HOST*). La máquina debe sacar una sesión de *HOGAN* (*software* bancario desarrollado por *Hogan System*) y una del sistema de *PROSA* (base de datos común de 13 bancos sobre tarjetas de crédito y débito) por cada línea telefónica que tiene. Esto en conjunto, si todo se encuentra funcionando debidamente, para 12 líneas lleva alrededor de 10 minutos.

Cada vez que el sistema del banco se pone lento hay que prender y apagar los módulos del INFOBOT, ya que si no responde a los 20 segundos, empieza a desviar las llamadas a los operadores y la comunicación se cae, por lo que es necesario restablecerla.

La estructura de la grabación del INFOBOT, está diseñada para que la persona se tarde un promedio de 40 segundos para pedir un saldo.

Servicios con los que cuenta el sistema INFOBOT:

1. Consulta de saldos a todos los tipos de cuentas.
2. Consulta de movimientos y/o envío de estado de cuenta vía fax.
3. Traspasos en cuentas asociadas de cheques en la misma moneda.

3.4.1.3 OPERADORES

Es la parte humana de Línea BITAL. Consta de 45 personas (2 supervisores, 1 gerente y 42 operadores). Su función es dar una atención personalizada al cliente los 365 días del año para brindarle los servicios de Línea BITAL que requiera.

Perfiles del personal:

Operadores

Los *operadores* son personas con estudios de preparatoria o su equivalente. La edad mínima es de 18 años y deben tener conocimientos básicos de contabilidad, máquina de escribir, calculadora, PC y paquetería.

Sus principales actividades son:

- Dar servicio a los clientes que lo soliciten a través del sistema telefónico de servicios bancarios, Línea BITAL.
- Elaborar un reporte de instrucción por cada cliente que solicite uno o varios servicios en línea BITAL, tanto personas físicas como empresariales a nivel nacional.
- Accesar a los sistemas cada una de las operaciones que solicitan los clientes a nivel nacional.
- Elaboración de los asientos contables que se generan de las operaciones realizadas durante el día, así como iniciativas departamentales.

- Elaborar el control de operaciones al cierre para su envío a la contaduría.
- Clasificación y envío de comprobantes de los clientes a sucursales, para su entrega personal.
- Recibir las solicitudes de inscripción a línea BITAL de clientes que abrieron sus cuentas antes del 22 de febrero de 1995 y verificar que no estén dados de alta en el sistema.
- Dar de alta al sistema las aperturas de contratos, elaborando claves confidenciales, cartas y sobres en máquina de escribir.
- Agrupación por sucursal de claves confidenciales de nuevas aperturas a nivel nacional.

Cubren tres horarios principalmente que son matutino (9:00 a 17:00 hrs.), vespertino (17:00 a 24:00 hrs.) y nocturno (24:00 a 8:00 hrs.), y se distribuyen actualmente de la siguiente manera:

Turno	Horario	No. personas Lun-vier	No. personas Sábados	No. personas Domingos
Matutino	7:00 a 14:00 hrs.	4	1	1
	8:00 a 15:00 hrs.	9	8	2
	9:00 a 16:00 hrs.	12	0	0
Vespertino	16:00 a 24:00 hrs.	3	2	1
Nocturno	24:00 a 7:00 hrs.	2	1	1

Supervisores:

Sus principales actividades son:

- Organizar horarios de los operadores.
- Solucionar las posibles fallas que se presenten en los sistemas.
- Llevar concentrado de operaciones por día (número de saldos, transacciones, faxes solicitados, etc.)
- Coordinar el cierre de caja de los operadores.
- Solucionar dudas de la operación del banco a los operadores.
- Turnar las quejas o aclaraciones que se presenten a las áreas correspondientes.

El área de operadores de Línea BITAL está capacitada para brindar los siguientes servicios:

1. Cotización de tipos de cambio.
2. Cotización de oro y plata.
3. Tasas de interés interplazas.
4. Tasas de Cuenta Maestra de personas físicas, empresariales, Intercuenta, Interpráctica, etc.
5. Consulta de saldos a todos los tipos de cuentas.
6. Consulta de saldos a tarjetas de crédito.

7. Consulta de movimientos y/o envío de estado de cuenta vía fax.
8. Traspasos en cuentas asociadas de cheques.
9. Pago de tarjeta Carnet.
10. Inversiones.
11. Girar órdenes de pago a nivel nacional.
12. Atender quejas.
13. Efectuar y tramitar aclaraciones de cheques.
14. Proporcionar información de las ventajas de nuevos instrumentos de captación.
15. Proporcionar informes básicos de crédito.
16. Bloqueo de tarjetas de crédito y débito.

3.4.1.4 SISTEMAS QUE UTILIZAN LOS OPERADORES

Sistema de cómputo

Se cuenta con una red de cómputo por medio de la cual los asesores hacen todas sus transacciones. Un servidor con procesador *Pentium 586* para 30 sesiones de emulación 3270 y un servidor de comunicaciones (*gateway*) son los cerebros de esta red. Cada terminal cuenta con una computadora IBM PS/1 486 SX a 25 Mhz., y están interconectadas por medio de tarjetas *token ring* (topología de interconexión que se caracteriza por formar una circunferencia) y un concentrador marca *Synoptics*.

Se tiene instalado un software en el *Host (Netview)* que permite cargar hasta 5 plataformas "simultáneamente". Esto hace que el operador pueda cambiarse de sistema a sistema, sin necesidad de firmarse y desfirmarse con sus diferentes usuarios.

No hay impresora conectada en red ya que el sistema del banco, está definido para imprimir cada transacción que hace y aquí se desperdiciaría mucho papel de ser así.

SISTEMAS

Cada operador cuenta con una terminal de red que tiene capacidad de conectarse en línea en tiempo real a los siguientes sistemas:

- **SERTERO** (*Servicio de Respuesta Telefónica Oportuna*), es un sistema que se diseñó en 1986 especialmente para la entonces área de SERTERO, hoy Línea BITAL. Se decidió que se manejaría una base de datos en *Datacom* en la que se tendría todos los datos del cliente. Actualmente se hacen de ésta, consultas de saldos y traspasos entre cuentas registradas, así como consultas de cotizaciones.



Ilustración 3.4 Conmutador Central.

- IDS (*Sistema Integrado de Depósitos*), sistema que permite realizar restricciones, cancelación de una cuenta, así como consultas detallada de estados de cuenta.
- CT (*Sistema de ventanilla*), sistema que permite realizar todas las transacciones del banco como son: retiros, traspasos, cobro de comisiones, etc.
- MERVA, es un sistema de recepción y envío de órdenes de pago, tanto a nivel nacional como a nivel internacional. Sus siglas significan "envío y recepción de mensajes entre interfases de varias aplicaciones".
- CIS (*Sistema de Información de Clientes*), sistema en el cual radica la base de datos de todos los clientes del Grupo Financiero. Dicha base de datos relaciona las cuentas del cliente con sus datos personales.

Sistema telefónico

Existe definido en el conmutador lo que se llama un grupo ACD (*Automatic Caller Distribution*). Éste presenta la facilidad de asignar llamadas de forma aleatoria un grupo predefinido de extensiones. En este caso se tienen 30 líneas asignadas al teléfono 721-31-00.

La programación ACD permite también definir un número determinado de colas, o llamadas en espera. Por ahora la definición es de 1 a 1. Es decir, que por cada operador que se encuentre dado de alta en el grupo ACD, puede haber como máximo 1 llamada en espera.

Las llamadas que se encuentran en espera están formadas en una cola, de forma que la llamada que se encuentra hasta adelante es asignada al primer operador que se desocupe. Si la llamada tarda más de 120 segundos en asignarse, Teléfonos de México la corta. Lo mismo pasa si existe una saturación, o en otras palabras, si cada operador tiene ya una llamada en espera.

Para abrir el teléfono dentro del grupo ACD, cada operador cuenta con una clave, no confidencial, la cual digitan al principio del día y cancelan al final del turno. A veces los operadores se prestan sus claves ocasionando que la terminal permanezca abierta casi todo el día.

Existen los auriculares tipo diadema, que eficientan el tiempo de respuesta. Así, es posible contestar la llamada con el simple hecho de apretar un botón.

Por otro lado, el operador puede darse de baja temporalmente de la red ACD, en caso de que se necesite levantar para hacer otra actividad. Esto ocasiona que se reduzca la

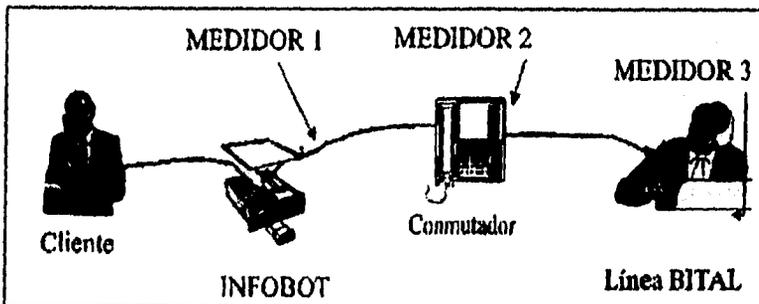
ESTA VISTA NO DEBE
SALIR DE LA INSTITUCIÓN

capacidad del cuello de botella, siendo las llamadas distribuidas a los operadores que están conectados.

Existe una grabadora , marca *TEAC* de doble cinta, con capacidad de 20 canales cada una. Aquí se graban todas las conversaciones que los operadores tienen con los clientes a lo largo de la jornada. Si existe alguna reclamación con estas grabaciones se le aclara al cliente. Se utilizan 3 cintas diarias y se almacenan por tres semanas como máximo. Pasadas éstas, se desmagnetizan con un aparato para ser regrabadas.

3.4.2 MEDIDORES

Actualmente existen 3 medidores situados en diferentes lugares del proceso. El primero, lo da el conmutador del banco, y está situado justo donde los operadores contestan. El segundo son las estadísticas que reporta el INFOBOT, y el tercero es un informe mensual que maneja el área operativa (ver Gráfica 3-3. Ubicación actual de medidores).



Gráfica 3-3. Ubicación actual de medidores

Información del conmutador.

Se tiene un paquete conectado al servidor del conmutador del banco, que arroja las estadísticas de las llamadas contestadas por los operadores. Los operadores podrían tener asignada una clave personal en el grupo creado por el conmutador con la línea 721-31-00, y de esta manera se podría saber con exactitud, cuántas llamadas ha contestado cada operador y cuánto tiempo permaneció dado de alta en la red. Actualmente no se tienen asignadas las claves de manera personal, pero es posible saber las siguientes variables:

- Llamadas contestadas por cada operador por día.
- Llamadas contestadas por grupo por día.
- Tiempo que el operador permaneció dado de alta en la red telefónica.
- Número de llamadas que salieron por operador.
- Tiempo promedio de respuesta.

Información del INFOBOT

El servidor del INFOBOT tiene 2 formas de generar información:

- a) *Servidor*: conectado por medio de una red con topología *token ring*, genera un archivo diario en el que se puede saber cuántas llamadas entraron por intervalos de media hora, cuántas llamadas fueron transferidas a los operadores, y cuál fue el tiempo promedio por llamada.

Los archivos generados se bajan al sistema del banco, dos veces por semana, por un programador que trabaja en el área de bases de datos del banco. De ahí se saca un informe semanal en donde viene el total de llamadas recibidas y transferidas por día, el intervalo de media hora donde se encuentre el pico mayor, y el tiempo promedio por llamada diario.

- b) *PC con información de faxes*: además del servidor, existe una PC conectada a los módulos del INFOBOT, en la cual se almacenan dos archivos. El primero contiene el número de teléfono a donde fue enviado el fax, y si fue transmitido con éxito o no. No se indica a cuántos clientes no les llegó el fax, sólo el número de intentos que realizó con o sin éxito.

El segundo incluye el número de cuenta del cliente y el número de fax a donde fue solicitado que se enviara. Cada martes y jueves se hace un vaciado de la información y se comparan los dos archivos, para cobrar a los clientes que les fue enviado el fax con su respectiva comisión.

La información es procesada en el edificio de Colima del banco y se envía un reporte semanal al área de reingeniería y de operación, conteniendo el número de fax que se fallaron y el que fueron transmitidos, separando los que se transmitieron por cada 91.

Informe mensual del área de operadores

Mensualmente, el área de operadores presenta un informe en el que se indican el número de transacciones por servicio que se llevaron a cabo, y se hace una comparación con los meses anteriores. Este informe conlleva mucho trabajo manual, ya que cada vez que un operador contesta una llamada debe ir llenando un formato, indicando la transacción que se hizo, el tiempo que duró la llamada y si la llamada venía de provincia o era local.

3.4.3 FLUJOS DE OPERACIÓN

3.4.3.1 FLUJOS POR PRODUCTO

SALDOS DE CUENTAS DE CHEQUES

Por medio del sistema *SERTERO*, el operador con sólo teclear la clave confidencial del cliente, puede obtener el nombre, el número de contrato, las cuentas ligadas a esa clave y sus saldos correspondientes.

Actualmente por cada saldo que pide un cliente, el operador simultáneamente llena un formato llamado "control de saldos diarios". En éste escribe el número de contrato, la hora, el número de movimientos u operaciones, de dónde viene la llamada (si es de provincia o local), y el tiempo que duró la transacción.

Cada hoja de control de saldos diario tiene 25 renglones, y en teoría debería llenarse un concentrado en la parte inferior de la hoja con el total de minutos de atención. Éste, por razones de tiempo no es llenado.

Posteriormente al final del turno, se llena un "resumen diario por operador", donde se resume la eficiencia lograda durante el día.

Todos estos formatos se archivan en expedientes para posibles aclaraciones posteriores, lo que forma un volumen promedio de 5 cajas de papel a la semana, mismas que son enviadas al archivo general.

También al finalizar cada turno, un asesor se encarga de realizar un concentrado general de todos sus compañeros, mismo que sirve para generar el informe mensual que el área operativa entrega a diversas partes de la dirección del banco. (ver Figura)



Figura 3-1. Flujo de consulta de saldos de cuentas de cheques

SALDOS DE TARJETA CARNET

Cuando un cliente llama para solicitar este servicio, el asesor tiene que salirse del sistema *Sertero* y firmarse al sistema de *PROSA*. Como éste es muy lento, en ocasiones llega a tardar hasta 8 minutos en entrar. Por lo mismo, si no se encuentra dado de alta, el asesor se

levanta y pregunta a los demás si alguno se encuentra firmado al sistema. Si es así, solicita la información en esa terminal y regresa a su lugar a informar al cliente. Por cada llamada de este tipo, también se llena el control de saldos diario y se hacen los resúmenes correspondientes.



Figura 3-2. Flujo de consulta de saldos de tarjetas.

El sistema de PROSA tiene la particularidad de que si no es usado en un lapso de 15 minutos, da automáticamente de baja la sesión, por lo que es necesario volverse a firmar al sistema.

CONSULTA DE MOVIMIENTOS Y ENVÍO DE ESTADO DE CUENTA POR FAX

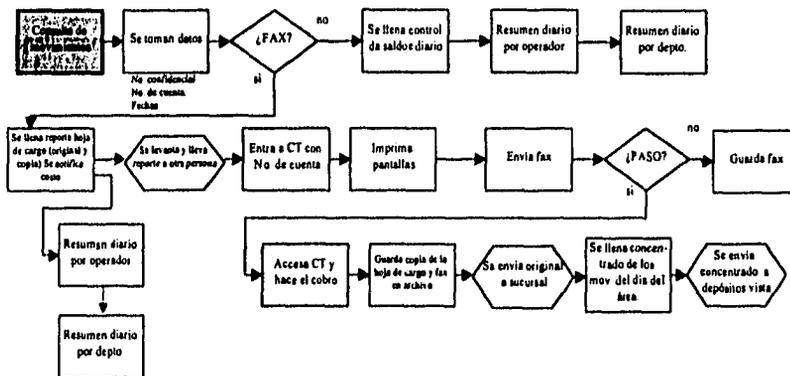


Figura 3-3. Consulta de movimientos y envío de estado de movimientos por fax.

Después de preguntar su clave confidencial al cliente, accesa IDS para consulta de movimientos. Para esto anota primero los números de cuentas en un papel (obtenidos del SERTERO), y los vuelve a teclear en IDS. Aquí se puede hacer la consulta de movimientos de hasta dos meses atrás.

Por lo general el asesor lee las pantallas directamente al cliente. Si éste desea que se le envíe por fax, el asesor sigue el procedimiento a continuación:

Primero llena un formato por duplicado ("control de operaciones recibidas en el servicio telefónico Línea BITAL"), y se levanta a entregarlo a otro asesor que se encarga

exclusivamente de mandar faxes. Dicho formato tiene el espacio para llenar el nombre de cliente, fecha, número(s) de cuenta(s), operaciones y hora en que fue solicitado el servicio.

El asesor que está de tiempo completo enviando faxes, vuelve a acceder las pantallas por medio de IDS. Aquí con una impresora de matriz de puntos, imprime el estado de cuenta del cliente para las fechas que fue solicitado, por medio del botón "imprimir pantalla".

Una vez impreso, marca manualmente el número del cliente en un fax y lo envía. Si pasa el fax correctamente, se procede a efectuar el cobro por CT (\$10.00), donde llena el control de transferencias de CT. Este control se envía al departamento de depósitos vista como comprobante.

Por supuesto, el control de saldos diario es llenado por el primer asesor (ver figura 3-3).

TRASPASOS ENTRE CUENTAS DE CHEQUES EN LA MISMA MONEDA

Esta operación depende de si el sistema SERTERO se encuentra funcionando de una manera lenta o no:

a) Si el sistema está lento: en este caso, se hace la transferencia por CT. Primero llena el control por duplicado (una copia para Línea BITAL y otra que se envía a la sucursal.) Se llena otro formato por número de cajero con el número de operaciones y los cargos y abonos efectuados, como comprobante para el departamento de depósitos vista. De la misma manera se llena el control de CT, del que también se envía una copia a depósitos vista.

b) Si no esta lento: Si Sertero no está lento, la operación se hace directamente tecleando un "1" a la cuenta de abono y un "2" a la cuenta de cargo, con el monto correspondiente.

Como comprobante hay que llenar el control de saldos diario, el control de CT y otro concentrado por usuario de la *emulación 3270* con cargos y abono. De los dos últimos se envía una copia a depósitos vista.

De cada traspaso que se lleva a cabo, por la noche es generado un comprobante de cargos y abonos. Dichos comprobantes los recoge un operador por la mañana y los clasifica por sucursal. En la sucursal, supuestamente deben entregar ese comprobante al cliente.

ÓRDENES DE PAGO

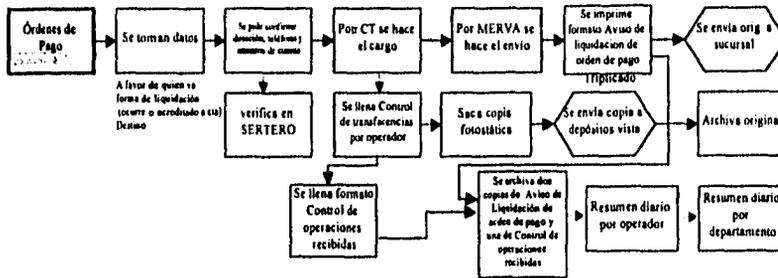


Figura 3-7. Ordenes de pago.

EMISION DE NIPS

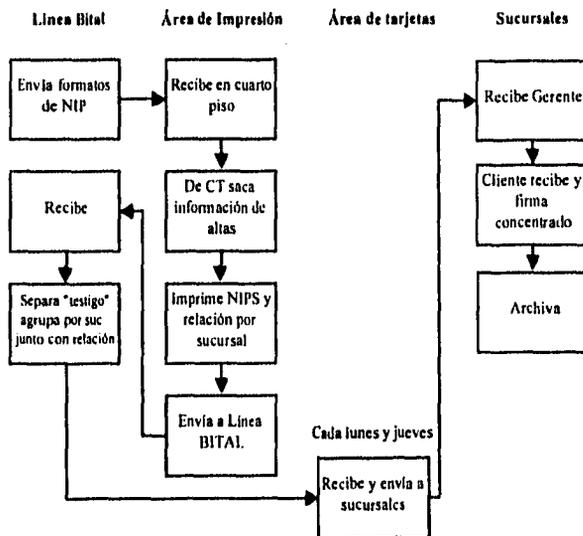


Figura 3-8. Flujo de Entrega de Claves Confidenciales generadas por sistema (para cuentas solicitadas después del 22 de febrero de 1995).

Anteriormente todas las claves confidenciales eran generadas por los operadores. El área de bases de datos creó un programa en el que a la hora de dar de alta una cuenta en CIS, se genera automáticamente el contrato de Línea BITAL. Dicho programa empezó a trabajar a

partir del 22 de febrero de 1995. Por lo mismo, todas las cuentas solicitadas a partir de dicha fecha, gozan automáticamente del servicio de Línea BITAL.

Para todos los clientes que abrieron su cuenta antes de dicha fecha, las sucursales envían los contratos al departamento de Línea BITAL donde uno de los asesores se encarga de dar de alta cada contrato.

Por la noche se corre un proceso de impresión donde se clasifican todos los contratos por sucursal y se imprimen los números confidenciales en un formato especial. Acompañado de ellos, es impresa una hoja carta por cada sucursal donde viene el nombre del cliente, su número de cuenta y un espacio para la firma.

Todo el paquete lo recoge un asesor en el cuarto piso de la torre cada mañana. De esta forma, las personas del turno de la noche, se encargan de armar todos los paquetes de hoja carta y NIPS.

Al día siguiente, otro asesor va al área de tarjetas en Reforma No. 180, donde entrega los NIPS ya clasificados. Esta área hace los envíos cada martes y jueves junto con los plásticos, por medio de una empresa de mensajería.

Debido a la gran problemática que tienen en dicha área, el tiempo de entrega es de 15 días aproximadamente.

3.5 PROBLEMÁTICA

3.5.1 SATURACIÓN

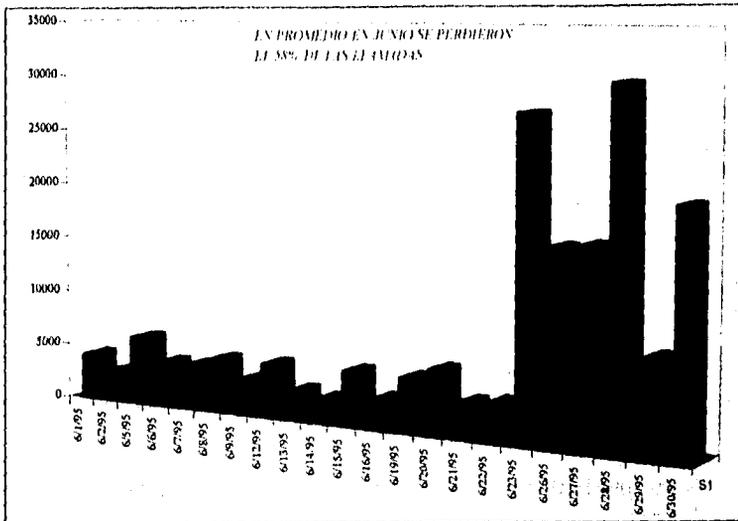
Por medio de un medidor que arroja el conmutador, marca *Harris*, con la opción ACD (Automatic Caller Distribution), se observó que la situación de las llamadas perdidas en línea BITAL está bastante grave. En el mes de junio 1995, en promedio se perdieron el 58 % de las llamadas de los clientes.

Se observó en esos días un drástico aumento de las llamadas no contestadas, debido a las constantes fallas que ocasionó la creación del *CICS* (recurso de memoria asignado para ciertas operaciones en el Host) especial para Enlace Empresarial y Línea BITAL.

Dichas fallas, acompañadas de los problemas diarios de la operación (lentitud del sistema, INFOBOT dando mal los saldos, caídas de corriente, teléfonos inhabilitados, etc.), ocasionando un bajo nivel de servicio.

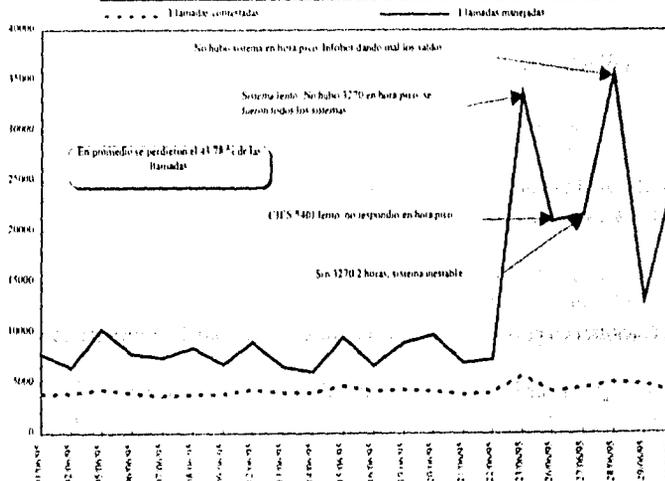
En las siguientes dos gráficas, se puede observar como pegan las fallas del sistema al nivel de servicio.

LLAMADAS NO CONTESTADAS POR OPERADORES (LUNES A VIERNES)

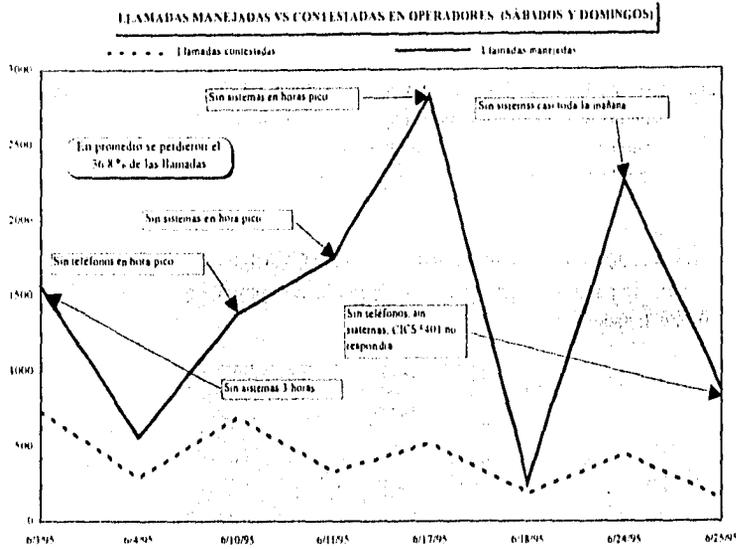


Gráfica 3-4. Llamadas perdidas en Junio de 1995

LLAMADAS MANEJADAS VS CONTESTADAS EN OPERADORES (LUNES A VIERNES)

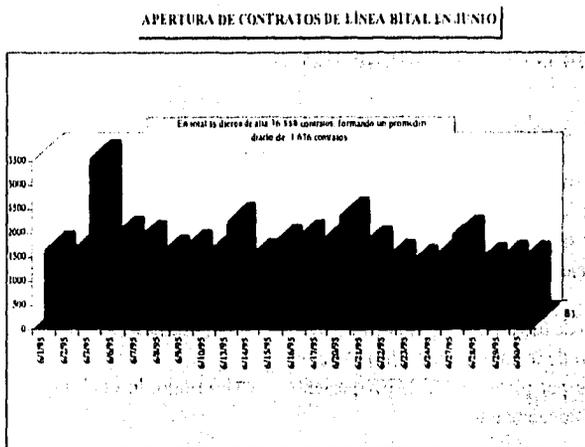


Gráfica 3-5. Impacto de fallas en el nivel de servicio lunes a viernes



Gráfica 3-6. Impacto de fallas en el nivel de servicio sábados y domingos

Lo más preocupante es que en promedio hay un crecimiento de 1,676 contratos diariamente, lo que significa que la demanda se verá duplicada en pocos meses, disminuyendo así el nivel de servicio si no hace algo drástico (ver Gráfica 3-7. Apertura de contratos en junio).



Gráfica 3-7. Apertura de contratos en junio

Transferencia de llamadas

Del total de llamadas que se reciben en el sistema, actualmente el 39% son transferidas a operadores. Esto puede significar dos cosas. La primera, es que no se esté ofreciendo los servicios adecuados por medio del audiorespuesta. Al no tener los servicios que más usa el cliente por medio del equipo, es obvio que pedirán hablar con un operador. Esto implica un alto costo que en determinado momento no es tolerable.

Internacionalmente, el estándar que se maneja es de un total de transferencias del 25%. En la tabla 3-5 (los datos de los bancos, debido a la confidencialidad del documento de donde se obtuvieron, no pueden ser presentados), Se puede ver cómo es que se maneja en algunos bancos de los Estados Unidos.

Banco	% llamadas contestadas	% llamadas contestadas por audiorespuesta	Promedio de llamadas contestadas por operador
A	6%	75%	26
B	5%	65%	15
C		75%	13
D	5%	74%	20
E	7%	86%	14
F	9%	77%	15
BIUAI	61%	35

Tabla 3-5. Tabla comparativa de distribución de llamadas en algunos bancos

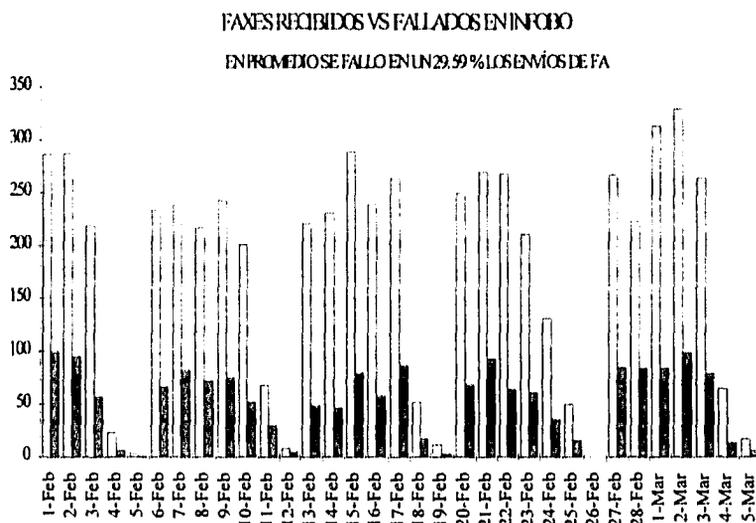
3.5.2 EQUIPO DE AUDIORESPUESTA

Alto número de fallas en envíos de estados de cuenta por fax

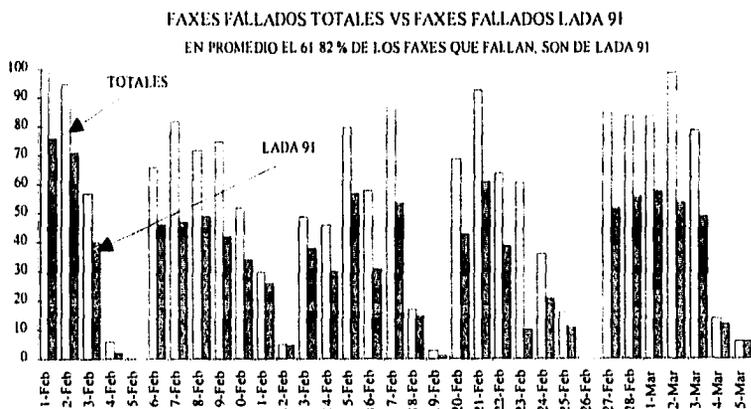
El principal problema que presenta el INFOBOT es el del número de faxes fallados. Actualmente 30 % de los clientes que piden su estado de cuenta vía fax al INFOBOT, no lo reciben (ver Gráfica 3-8. Faxes fallados en audiorespuesta). Esto puede ser ocasionado por diversas causas tales como:

- El tiempo de espera entre cada intento es muy corto (1 minuto).
- El número de intentos es reducido (4 veces).
- Las líneas por parte de TELMEX presentan mucho ruido, lo cual impide que el cliente reciba su fax completo.

- La comunicación al interior de la república es difícil de establecer (debido a la saturación de las líneas telefónicas). Es importante mencionar que cerca del 50% de los faxes solicitados son para el interior de la república (ver Gráfica 3-9. Faxes fallados larga distancia).



Gráfica 3-8. Faxes fallados en audiorespuesta



Gráfica 3-9. Faxes fallados larga distancia

Mal monitoreo del equipo

Por otro lado, hay veces que los módulos del INFOBOT se caen, y nadie más que dos personas del banco (que no se encuentran físicamente donde está el INFOBOT) saben cómo restablecerlas. Para restablecer el sistema los operadores tienen que trasladarse desde el edificio ubicado en la calle de Colima en la colonia Roma, hasta la torre de Reforma. Esto les lleva en ocasiones más de media hora, por lo que, en el lapso de la falla, todas las llamadas son transferidas a los operadores y el sistema se satura. Esto le da una pésima impresión al cliente ya que al marcar a línea BITAL se le corta la llamada inmediatamente.

Flujo de grabación mal diseñado

La grabación del INFOBOT tiene problemas de diseño ya que es muy repetitiva y no permite al cliente navegar libremente por los menús. Por ejemplo al contestar dice "Bienvenido a Línea BITAL, un servicio más del Grupo Financiero Prime Internacional" lo cual alarga el tiempo de respuesta de la llamada sin proporcionar ningún beneficio. Posteriormente se transfiere al primer menú con las siguientes opciones: "Si desea información o ser atendido por uno de nuestros asesores marque 2, para continuar marque 3. Marque su número de identificación, para consulta de saldos marque 1, para envío de estado de cuenta vía fax marque 2".

De la misma manera, la estructura del flujo no está diseñada para permitir añadir nuevos servicios, esto es, le falta manejar un esquema modular en el que sólo se elimine algún elemento de la grabación para añadir uno nuevo.

3.5.3 PERSONAL

Personal no suficiente y mala distribución de horarios

Actualmente los operadores están distribuidos de forma que los martes todos van a trabajar, y los lunes descansan 5 gentes. Esto provoca que la probabilidad de que no se atienda una llamada un lunes sea más alta que la de un martes. En la Tabla 3-6. Distribución de operadores, se puede observar cómo se encuentran asignados los descansos al personal, y cuántos turnos se tienen.

TURNO	HORARIO	Operadores	Descansos											
			Sab y Dom	Lun y Mar	Mar y Mier	Mier y Jue	Mier y Dom	Jue y Vier	Vie y Sab	Dom y lun	Dom y mier	Dom y jue	Dom y vier	
1	24:00 a 7:00	2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
2	7:00 a 15:00	6	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0
3	8:00 a 16:00	15	9	0	0	1	0	1	0	3	2	0	1	0
4	9:00 a 17:00	12	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	10:00 a 18:00	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	14:30 a 23:00	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	16:30 a 24:00	5	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Totales		42	28	1	0	1	1	2	0	5	2	1	1	0

Tabla 3-6. Distribución de operadores

La asignación a los días y a las horas no está hecha en base a un estudio de la demanda de llamadas. Lo que se ha hecho hasta ahora, es que se han ido asignando con puro sentido común. Esto ha provocado que cerca del 40% de las llamadas que le llegan a los operadores no son contestadas.

De igual manera, es evidente el hecho de que hace falta contratar gente que cubra la demanda de llamadas en horas pico.

Personal mal capacitado

No existe un plan definido de capacitación para los operadores. Lo que se ha manejado es que cuando un operador nuevo entra a trabajar, se le presenta a alguna de las personas con más experiencia en el área. De esta manera, durante 5 días es "capacitado" en la utilización de los sistemas y en el flujo de la operación. En ningún momento se entera de por qué se tienen que hacer las cosas. Lo único que sabe es que se tienen que hacer para que la operación funcione.

Esto repercute directamente en el nivel de servicio al cliente, ya que al empezar a operar, todavía le quedan muchas dudas sobre cómo debe dar la información. Por lo que en el momento de la llamada, el cliente debe esperar en la línea mientras el operador nuevo se asesora con alguien de cómo debe dar el servicio que el cliente le está solicitando en el momento.

No se ha definido un protocolo específico (estandar de actuación) a seguir, y por lo tanto los operadores no saben de qué manera le pueden dar calidad a su llamada. No hay definida una forma específica para contestar la llamada, ni hay una manera de detectar el tipo de cliente que se está atendiendo en ese momento. Todo esta coordinado por medio del sentido común de los operadores.

Falta de monitoreo de los operadores y del número de llamadas en espera en tiempo real

Debido a que no existe una medición de los operadores, es muy fácil que éstos puedan darse de baja del teléfono sin que nadie se dé cuenta. Esto provoca que en determinado momento, la capacidad del cuello de botella disminuya y luego aumente sin ningún control.

Actualmente hay manera de saber cuántos clientes se encuentran formados en la cola de espera en tiempo real. Es como estar contestando a ciegas todo lo que llega. Hay un momento en que todos los operadores están contestando llamadas, pero ¿cuántas personas se encontrarán tratando de comunicarse en ese momento? No se sabe.

Tampoco se puede saber si el operador le está contestando al cliente de una manera adecuada, o si está siendo este último un problema en el manejo de la llamada. Puede ser que le haya tocado un cliente muy platicador, y en lugar de tratar de atenderlo de una manera eficiente, le saca más plática y alarga el tiempo de la llamada.

Personal desmotivado

No hay ningún plan de motivación al operador. Por la naturaleza del trabajo, éste tiende a ser bastante tedioso, ya que no es nada fácil sentarse a contestar el teléfono durante 8 horas seguidas. Al estar saturado el sistema, entran llamadas sin descanso alguno.

No existen tiempos establecidos para descansar a lo largo de la jornada, ni un área específica para comer. Hay momentos en que están contestando la llamada y al mismo tiempo ingiriendo sus alimentos. Esto les causa un ambiente de presión que los mantiene bastante desmotivados.

Desviación de recursos en actividades poco productivas

El área genera mensualmente un reporte a la dirección que incluye:

- El número de llamadas que se contestaron.
- El número de faxes que se enviaron.
- Un desglose por tipo de operación.

Para la elaboración de dicho informe, es necesario que cada operador lleve un conteo de las llamadas que ha recibido y de las operaciones que ha realizado. Dicho conteo lo lleva en un formato creado especialmente para eso. Al final del día se genera un concentrado de todos los operadores, mismo que se usa directamente para realizar el informe final.

Cada uno de los formatos que llenan los operadores, son almacenados semanalmente, generando cerca de una caja de 10,000 hojas por semana. Además del costo del papel, habría que considerar el costo de almacenar dicha información en el almacén y del tiempo que le toma al operador realizar el vaciado de datos.

En teoría, dichos formatos son empleados en ocasiones para realizar alguna aclaración. Si un cliente habla para quejarse del servicio, se ponen a buscar en las hojas quién lo atendió; una vez localizado el operador y la hora en que atendió al cliente, se revisa la grabación de la llamada y se dictamina una solución. Esto conlleva una gran cantidad de trabajo no productivo.

Este informe, aunque puede llegar a ser útil desde el punto de vista del volumen de transacciones que se manejan, tiene un costo bastante alto y puede llegar a sustituirse con otra alternativa mejor.

No hay cuidado en el uso de las claves del ACD

Hasta el momento, los operadores comparten sus claves para darse de alta en el ACD. Esto provoca que no sea posible llevar una medición exacta por operador en lo que a volumen de operaciones respecta, ya que en las estadísticas que puede generar el área de telecomunicaciones no reflejarían el número de llamadas que contestó un operador. Esto porque a veces se da de alta con una clave y a veces con otra.

3.5.4 SEGURIDAD

Números confidenciales al alcance de cualquiera

El formato de clave confidencial consta de 3 tantos de papel. El primero, es el acuse donde se imprimen la clave confidencial y los datos del cliente. El segundo, sellado con el tercero, es el que se entrega al cliente, de manera que sin separarlos sólo es posible ver el nombre y dirección. A la hora de separarlos viene dentro impreso el número confidencial.

Los acuses son separados por los operadores del formato que se le envía al cliente, y en teoría deben ser destruidos. Como no existe una máquina trituradora, los "acuses de recibo" están al alcance de cualquiera en cajas de cartón durante varias semanas, hasta que un operador pueda bajar al área de copiado a destruirlos.

Por otro lado, no existe la opción en el sistema, de consultar las claves confidenciales de los clientes por medio del nombre. Por esta razón, existen unos listados de la base de datos de Línea BITAL, donde vienen ordenados todos los clientes por nombre, incluyendo sus claves confidenciales.

Es así que llegaron a existir listados de este tipo que estaban siendo utilizados como papel de doble uso en otras áreas del banco. Esto en su momento, pudo haber causado un gran problema. Afortunadamente se detectó, y fueron localizados para su destrucción. Eso sí, los listados están al alcance de cualquier persona de Línea BITAL.

Falta de contratos para clientes con más de una cuenta

Anteriormente, todas las personas que deseaban integrarse al servicio de Línea BITAL, debían llenar un contrato en sucursal donde indicaban qué cuentas querían que estuvieran relacionadas a su contrato. Este contrato era enviado al área de operaciones de la plaza, y se daba de alta en el sistema.

A partir del 22 de febrero de 1995, se programó un proceso automático por medio del cual se genera automáticamente la clave confidencial con el hecho de abrir la cuenta. Dichas claves son impresas por la noche y enviadas al día siguiente.

El único error que hubo, fue que cuando se detectaba que un cliente ya tenía su clave, automáticamente le ligaba su cuenta al contrato anterior. Por supuesto que esto no quedaba registrado en un contrato escrito.

Falta de seguridad en órdenes de pago

Quizá uno de los riesgos más grandes del área son las órdenes de pago. Esto se debe a que si alguien se roba una clave confidencial, puede vaciarle la cuenta al dueño. Para realizar dicho servicio, sólo se pregunta el nombre y dirección del cliente para verificar que si sea la persona que en realidad quiere efectuar la orden de pago.

Operación no centralizada

Al no tener la operación de altas de contratos centralizada, existe un gran descontrol. No se sabe si la plaza está guardando los contratos en debido orden, si está cuidando los criterios establecidos en el procedimiento, si en realidad se está manejando su confidencialidad como debe de ser.

Por otro lado, no está estandarizada la operación a nivel nacional. En algunas sucursales la reposición de claves puede durar 3 días, y en otras hasta 2 semanas. Esto debido a que cada centro de operaciones lo maneja como mejor le acomoda.

Cuentas de personas físicas ligadas con cuentas de personas morales

No hay ninguna clase de restricción en cuanto al ligue de cuentas. Puede relacionarse una cuenta de una persona moral con una de una física. Esto puede ocasionar fraudes. Por ejemplo, si en una empresa, el dueño liga su cuenta con la de la compañía en un contrato de Línea BITAL (como es el caso de varios contratos), el contador de la empresa (que por lo general tiene firma en la cuenta de la empresa), puede llegar a hacer una transferencia entre la cuenta del dueño y la de la empresa, y en su momento cobrar un cheque y desaparecerse.

3.5.5 SISTEMAS

No existe una base de datos única.

La base de datos que utiliza *SERTERO*, se maneja en forma paralela a la base de datos del Banco (CIS) en un ambiente llamado *Datacom*. La práctica de esto, ha ocasionado muchos problemas a la hora de la operación, ya que la información que se tiene en el sistema que utiliza Línea BITAL no es del todo confiable. Existen muchos clientes que son personas físicas y están dados de alta como personas morales, hay campos incompletos, y las personas que han dado de baja sus contratos, siguen ocupando espacio en el disco del Ilost. ya que no han sido borrados.

No existe, ni se ha pensado en un sistema de actualización de datos.

Mal diseño de la forma de acceso y saturación

Desde que fue creada el área de Servicio de Respuesta Telefónica Oportuna (*SERTERO*), se pensó que se atacaría a un nicho de mercado bastante pequeño. Fue así que se decidió que el cliente podría tener acceso al servicio por medio de una clave confidencial única de 6 dígitos, la cual alcanzó sólo para 10,000 clientes, dado que constan de un dígito verificador.

En enero de 1995, cuando se saturó el sistema, se decidió que había que añadir un dígito más al NIP para todos los clientes que pidieran el servicio a partir de esa fecha. Esto causó dos problemas principalmente: el primero fue que el cliente debe aprenderse un número de 7 dígitos de memoria para entrar al sistema, número que no es conveniente que apunte en ningún lado. El segundo es que cada vez que alguien que tiene un número confidencial de 6 dígitos trata de hacer su consulta en el *INFOBOT*, el sistema, después de que el cliente digita su número, deja un lapso de aproximadamente 15 segundos en lo que verifica si la clave es de 6 ó 7 dígitos. Esto ocasiona que algunos clientes se desesperen y cuelguen diciendo que el servicio es de pésima calidad.

Por otro lado, si el cliente quiere cambiar su clave, hay que dar de baja el contrato y dar de alta uno nuevo. La clave anterior se pierde, y por lo pronto, no hay manera de recuperarla.

Cuando se llegue a tener más de 1'000,000 de contratos, será necesario añadir otro dígito verificador y la cosa se pondrá peor, porque ahora en lugar de esperar 15 segundos tendrá que esperar 30. Esto disminuye en forma considerable el nivel de servicio al cliente.

Saldos no reales y operaciones en vuelo

Debido a la naturaleza de la interfase que existe actualmente para realizar los traspasos de Línea BITAL, hay ocasiones en que al cliente se le hace el cargo a su cuenta, pero jamás se le abona. Posteriormente, cuando llama para ver por qué su saldo no es correcto, hay que reportarlo al área de Bases de Datos para que lo localicen en el sistema y hagan el reverso.

El cliente se lleva una pésima impresión del servicio, y pierde credibilidad en la cultura de la *Banca por Teléfono*.

Por otro lado, constantemente se le da mantenimiento al *Host* (computador central del Banco) en Toluca, y durante dichos mantenimientos, se instala un proceso *Batch* (no en línea) por medio del cual se puede acceder los saldos de los clientes. En muchas ocasiones, estos saldos no son los actualizados, por lo que se le entrega al cliente una información errónea.

3.5.6 LOGÍSTICA

Dependencia al 100% del proveedor del equipo.

Cuando se compró el equipo de audiorespuesta, se decidió que sólo una persona tomaría el curso que impartió el proveedor para cuestiones de reparación y reprogramación del mismo. Esto ha ocasionado, que cuando existe algún problema, hasta que el proveedor va a revisarlo queda solucionado.

La persona que tomó el curso ahora no tiene mucho tiempo de andar reparando fallas y reprogramando el equipo. Esto genera un alto costo por cuestiones de mantenimiento. Cuando el de Guadalajara está fallando el proveedor se tiene que trasladar para revisarlo. Entre honorarios y costos de viáticos, se consume una cantidad bastante considerable de dinero.

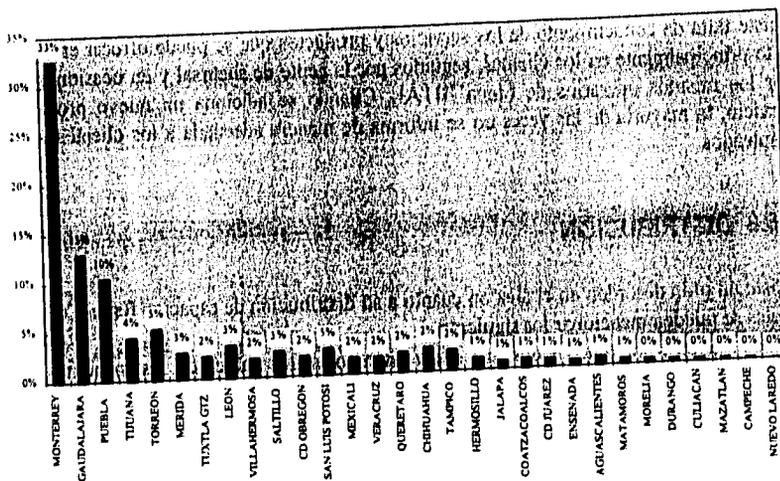
Gasto por lada 800 muy elevado

En un estudio realizado entre febrero y mayo de 1995, se observa que el 33% del gasto por lada 800 es absorbido por Monterrey, el 13% por Guadalajara, el 10% por Puebla, y el otro 44% por las demás plazas (ver Gráfica 3-10. Distribución de llamadas).

Solamente el 33% de Monterrey, representó en esos meses un gasto de cerca de \$400,000.00, mismos que justifican la instalación de un nuevo equipo en Monterrey.

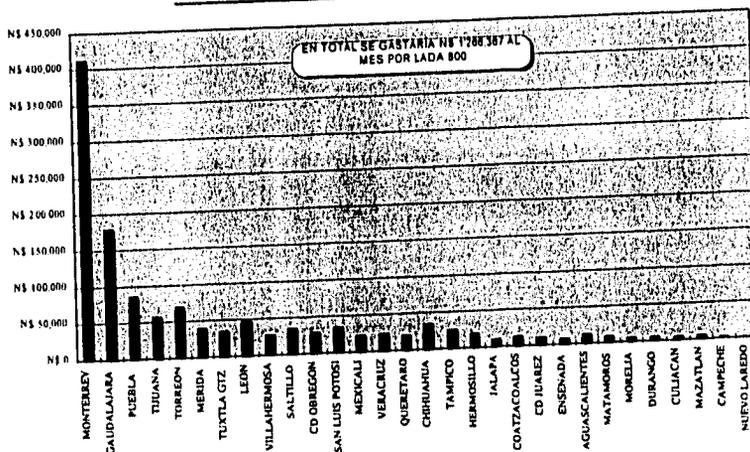
En una proyección realizada para cuando se tenga un millón y medio de llamadas, se puede observar que el gasto *mensualmente* en lada 800 puede ser solamente en Monterrey de la cantidad antes mencionada. Este problema deberá justificar un programa de implantación de equipos en lugares claves del país (ver gráfica 3-10).

DISTRIBUCIÓN DEL GASTO EN LADA 800 (PROMEDIO DE FEBRERO A MAYO DE 1995)



Gráfica 3-10. Distribución de llamadas

PROYECCIÓN MENSUAL PARA 1'300,000 LLAMADAS (LADA 800)



Gráfica 3-11. Proyección del gasto por lada 800

3.5.7 DIFUSIÓN

Existe falta de conocimiento de los servicios y productos que se puede ofrecer en el área. Esto principalmente en los clientes, seguidos por la gente de sucursal y en ocasiones hasta por los mismos operarios de Línea BITAL. Cuando se adiciona un nuevo producto o servicio, la mayoría de las veces no se informa de manera adecuada a los clientes y a los empleados.

3.5.8 DISTRIBUCIÓN

Existe un gran desorden en el área en cuanto a su distribución de espacios físicos, entre los cuales se pueden mencionar los siguientes:

- Hay papeles por todos lados, las sillas están rotas, los cables de las máquinas están regados por todo el piso.
- No hay buena ventilación y hace mucho calor por las mañanas.
- No existen impresoras en red.
- El mobiliario está en malas condiciones, lo cual ocasiona que el operador no pueda permanecer un largo tiempo dando el servicio.
- No hay una área donde los empleados puedan ingerir alimentos.
- No hay espacio para crecer.
- Para efectuar las operaciones hay que realizar demasiados traslados innecesarios.

4. REDISEÑO

El rediseño de Línea BITAL se dividirá en tres etapas:

1. Cumplir bien lo que se tiene hoy.
2. Igualar a la competencia.
3. Dar el mejor servicio del mercado.

4.1 ETAPA 1: CUMPLIR BIEN LO QUE TENEMOS HOY

Objetivos:

- Ofrecer el servicio realmente las 24 horas de los 365 días del año.
- Dejar funcionando adecuadamente los equipos de audiorespuesta.
- Tener capacidad para contestar el 95% de las llamadas.
- Contestar el 70% de esas llamadas al segundo timbrado.
- Elaborar un plan de carrera para el personal.

4.1.1 AUMENTO DE LA CAPACIDAD

Para 1996 las expectativas del Banco son las de abrir 400 sucursales más (para llegar a un total de 1,000), y aumentar su base de clientes de 1'000,000 a 3'000,000. Esto provocará un incremento significativo en el uso del servicio de Línea BITAL, tomando en cuenta que todos los clientes deberán tener acceso al mismo.

Para estimar el crecimiento en personal, espacio físico y número de líneas en audiorespuesta, se consideró lo siguiente (ver Tabla 4-1):

- En abril se hará la emisión masiva de NIPS para que todos los clientes tengan acceso al servicio.
- Para ese mes se espera un 35% de llamadas transferidas a operadores, debido a que las claves se envían desactivadas, y es necesario que el cliente llame para activarla.
- A partir de mayo, se espera hacer una campaña publicitaria para motivar al cliente a usar más el audiorespuesta y menos al operador. La meta a diciembre es la de transferir únicamente el 20% de las llamadas.
- Se conserva la relación actual de llamadas cliente/mes.
- Se conserva la distribución actual de llamadas a lo largo del mes y de los días de la semana.
- Se conserva el tiempo promedio por llamada por operador.
- El incremento en número de clientes fue proporcionado por Mercadotecnia de acuerdo a su estudio de mercado, y planes de apertura de sucursales.

MES	SUCURSALES	INCREMENTO CLIENTES	CLIENTES EN EL BANCO	CLIENTES EN LINEA RETAL	LLAMADAS AL MES	% TRA NSFERI DAS	LLAMADAS EN OPERADORES	OPERADORES HORA PICO MAÑANAS L-V	OPERADORES HORA PICO TARDES L-V
ENERO	600	100,000	1,100,000	650,000	470,000	32%	150,400	53	23
FEBRERO	680	150,000	1,250,000	850,000	674,615	34%	225,715	76	31
MARZO	710	170,000	1,420,000	970,000	701,385	32%	224,443	79	34
ABRIL	740	135,000	1,505,000	1,305,000	1,204,000	34%	421,400	149	65
MAYO	770	140,000	1,645,000	1,645,000	1,480,500	32%	473,260	168	73
JUNIO	820	150,000	1,795,000	1,795,000	1,615,500	30%	484,530	172	74
JULIO	850	160,000	1,955,000	1,955,000	1,749,500	28%	492,640	175	76
AGOSTO	860	170,000	2,125,000	2,125,000	1,917,500	28%	478,275	169	73
SEPTIEMBRE	890	180,000	2,305,000	2,305,000	2,074,500	24%	497,140	176	76
OCTUBRE	920	190,000	2,495,000	2,495,000	2,245,500	25%	516,465	181	79
NOVIEMBRE	950	200,000	2,695,000	2,695,000	2,425,500	25%	553,610	189	82
DICIEMBRE	980	210,000	2,905,000	2,905,000	2,614,500	26%	522,900	185	80

Tabla 4-1. Estimación del crecimiento.

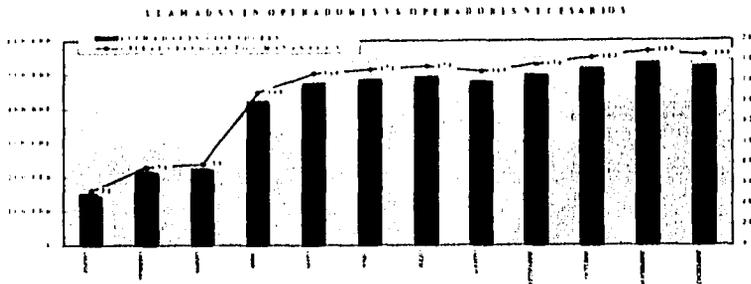
4.1.1.1 CRECIMIENTO DE ESPACIO FÍSICO

Como se muestra en la Gráfica 4-1 Llamadas en operadores vs. operadores necesarios., será necesario adecuar para fines de 1996, 185 posiciones de trabajo. Para esto será necesario tomar algún espacio físico en la torre de Reforma No. 156, ya que el conmutador del Banco que tiene integrado el software para ACD se encuentra ubicado en dicho edificio.

Dentro de este espacio se deberá asignar un área especial para café, con máquinas de autoservicio, refrigeradores y hornos de microondas para que los ejecutivos puedan comer en los descansos designados.

Esto generará el movimiento de las siguientes áreas:

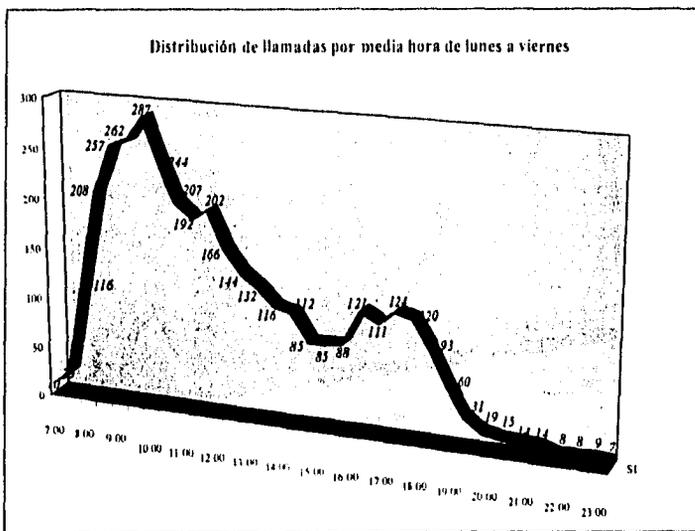
- Aclaraciones de cheques.
- Telecomunicaciones.
- Conectividad.
- Auditoría.
- Banca de gobierno.
- Contabilidad.
- Cobranza judicial y extrajudicial.
- Centro operativo.



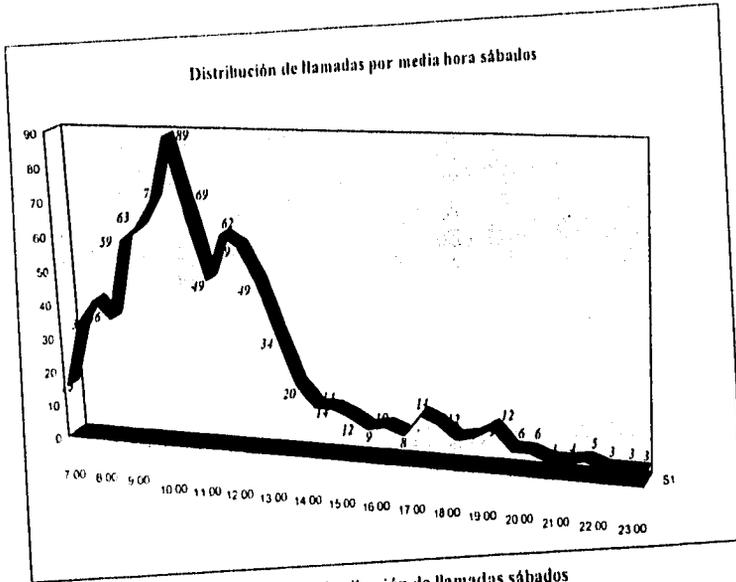
Gráfica 4-1 Llamadas en operadores vs. operadores necesarios.

4.1.1.2 CRECIMIENTO DE PERSONAL Y ESTACIONES DE TRABAJO

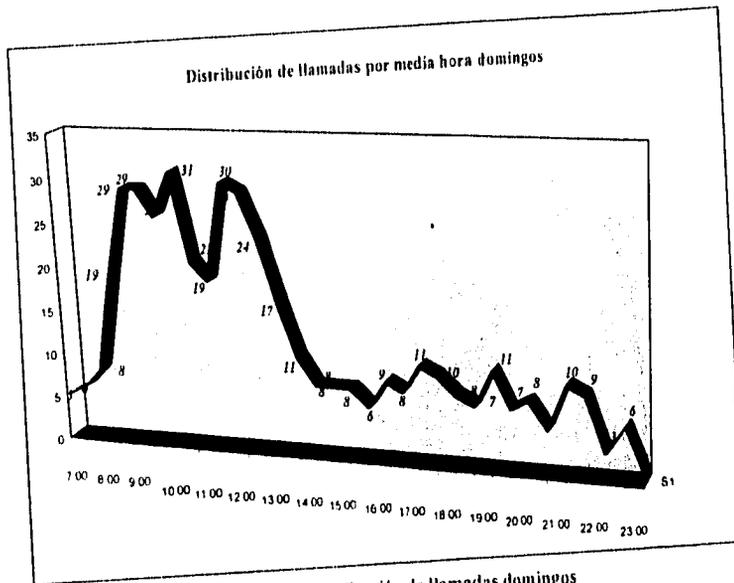
Para estimar el número de personas que se necesita tener, de acuerdo a una proyección de llamadas a recibir por mes en todos los equipos de audiorespuesta, se realizó un estudio durante dos meses del número de llamadas que se reciben por cada media hora. Esto se dividió en tres partes: lunes a viernes, sábados y domingos. Posteriormente se sacó un promedio de cada uno de estos tres rubros y se calculó la distribución que tienen las llamadas. En las siguientes gráficas se muestra la distribución de llamadas por media hora de lunes a viernes (Gráfica 4-2), sábados (Gráfica 4-3) y domingos (Gráfica 4-4).



Gráfica 4-2. Distribución de llamadas de lunes a viernes



Gráfica 4-3. Distribución de llamadas sábados



Gráfica 4-4. Distribución de llamadas domingos

El número de personas necesarias en hora pico de lunes a viernes, marca de una manera aproximada el número de posiciones de trabajo con que se debe contar para soportar la demanda.

De la misma manera se hicieron las proyecciones para sábados y domingos.

Una vez que se tiene el número de personas necesarias de lunes a viernes, sábados y domingos, se arman los turnos que podrían quedar para satisfacer dicho requerimiento. Siempre habrá horas en que sobrará gente y horas en que faltará. El resultado se presenta en las siguientes 3 tablas.

REESTRUCTURA DE HORARIOS PARA OPERADORES DE LÍNEA BITAL ENERO 1996

		Lunes a Viernes																							
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Requerimiento		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Turno 1																									
Turno 2																									
Turno 3																									
Turno 4																									
Turno 5																									
Turno 8																									
Turno 9																									
Turno 10																									
Turno 12																									
Turno 13																									
Resultado		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Diferencia		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

Tabla 4-2. Personas por turno lunes a viernes, enero de 1996

		Sábados																							
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Requerimiento		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Turno 1																									
Turno 2																									
Turno 3																									
Turno 5																									
Turno 7																									
Turno 8																									
Turno 10																									
Turno 13																									
Resultado		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Diferencia		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

Tabla 4-3. Personas por turno en sábados, enero de 1996

ESTIMADO A DICIEMBRE DE 1996

Turno	Requerimientos:	Operadores	Descansos														
			Sab. y Dom.	Lun. y Mar.	Mar. y Mier.	Mier. y Jue.	Jue. y Vier.	Vie. y Sab.	Dom. y lun.	Dom. y Mar.	Dom. y Mier.	Dom. y Jue.	Dom. y Vier.				
1	24:00 a 7:00	5	3		1				1								
2	7:00 a 15:00	8	3							1	1				2	1	
2A	8:00 a 14:00	56	33				4	1		6			6	1	5		
3A	9:00 a 15:00	66	31		1	8				8			8	1	9		
3	8:00 a 16:00	75	57	2		5			3	3	3						2
4	09:00 a 17:00	30	30														
6	15:00 a 23:00	1	1														
7	16:00 a 24:00	24	12	4		2			4						2		
8	17:00 a 21:00	60	60														
	Totales	325	230	6	2	19	1	8	18	4	14	6	17				

Tabla 4-6. Requerimiento de gente por turno a diciembre de 1996

4.1.2 CAMBIOS EN EL ÁREA DE OPERADORES

4.1.2.1 ESTRUCTURA

Se crea el Centro de Soluciones Integrales, cuyo objetivo es el de poder solucionar cualquier problema vía telefónica al cliente externo e interno. Línea BITAL formará parte de este Centro dando atención a todos los clientes externos (ver Gráfica 4-5).

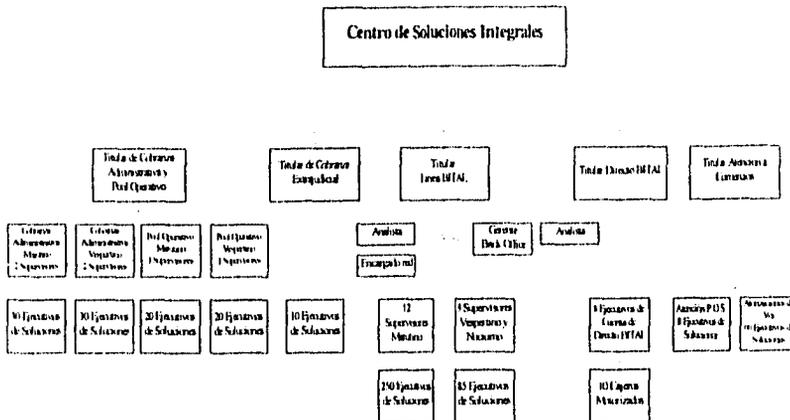
Quedarían integrados dentro del departamento de Línea BITAL los siguientes puestos con las siguientes funciones correspondientes:

a) Titular del Área

Perfil:

- Edad entre 24 y 30 años.
- Ingeniero Industrial o Administrador de empresas.
- De preferencia con maestría en dirección de empresas.
- Con alta capacidad de análisis.
- Experiencia en dirección de personal.
- Con conocimiento en sistemas.

Conocimiento en topología de redes y paquetería.
 Capacidad para trabajar bajo presión.



Gráfica 4-5. Estructura del Centro de Soluciones Integrales

Funciones principales:

- ✓ Asistencia directa a supervisores.
- ✓ Cuidar que el ambiente de trabajo vaya conforme a los objetivos del área y el banco.
- ✓ Todas las actividades que tengan que ver con personal como contratación, actualización de sueldos, rescisiones de contratos, permisos, vacaciones, evaluación de incentivos, promociones, etc.
- ✓ Diseño de nuevos productos.
- ✓ Coordinación de círculos de calidad.
- ✓ Evaluación de propuestas de círculos de calidad y seguimiento en la implantación.
- ✓ Seguimiento en el buen funcionamiento del equipo de audiorespuesta.
- ✓ Selección del nuevo personal que se integrará al área.

b) Gerencia de control contable

Perfil:

- Edad entre 24 y 30 años.
- Contador público o Administrador de Empresas.
- Experiencia de movimiento en sucursal y conocimiento en productos bancarios.
- Dinámico.
- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Manejo paquetería.
- Con experiencia en cierre contable de sucursal.

Funciones principales:

- ✓ Apoyo en el diseño de la operación e integración de nuevos productos.
- ✓ Control y monitoreo de todo el cierre contable del área.
- ✓ Administración de la información de productos en pantalla.
- ✓ Administración del catálogo corporativo de sucursales y de base de datos local de sucursales.
- ✓ Administración y supervisión del alta de contratos.
- ✓ Administración de usuarios de aplicación S.E.R.T.E.R.O.
- ✓ Encargada de solicitar el alta de usuarios de operadores y cuidar que los niveles de seguridad sean los adecuados.
- ✓ Encargado de administrar los costos de no calidad y hacerlos llegar diariamente a los responsables.
- ✓ Ayuda en el diseño y actualización del curso de capacitación de operadores.
- ✓ Atención a ejecutivos de sucursales con problemas de contratos.
- ✓ Seguimiento e investigación en el caso de que exista un fraude.
- ✓ Cuidar que el mobiliario y las instalaciones de área se encuentren funcionando de manera adecuada.

c) Supervisores

Perfil.

- Edad entre 23 y 26 años.
- Estudiante de los últimos semestres o recién egresado de alguna licenciatura.
- Con "Don" de gentes.
- Paciente y con disposición para enseñar.
- Ejecutivo de Línea BITAI, experimentado.
- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Manejo de paquetería.

Funciones principales:

- ✓ Monitorear y calificar la calidad de la llamada de cada operador a su cargo al menos una vez al mes.
- ✓ Llevar el control de asistencias y puntualidad de cada operador a su cargo.
- ✓ Asistir al operador muy de cerca en la operación diaria.
- ✓ Realizar la distribución de tareas de operadores cuando se requiera.
- ✓ Hacer los ajustes necesarios al cuadro de actividades diariamente (por posibles ausencias de personal al día siguiente por vacaciones o incapacidades).
- ✓ Verificar que los equipos de cómputo estén preparados para las operaciones del día.
- ✓ Reportar las fallas de sistemas con las áreas correspondientes.
- ✓ Atender a clientes con problemas fuera de lo normal.
- ✓ Revisar y controlar los asientos contables originados durante el día, verificar el cierre de movimientos, iniciativas departamentales y rechazos que le afecten

diariamente y verificar el envío oportuno del movimiento a los departamentos correspondientes.

- ✓ Realizar los cambios de cintas de grabación.
- ✓ Comentar de manera personal con cada uno de los operadores a su cargo una vez al mes, la calificación del incentivo.
- ✓ Hacer la solicitud de papelería para el área una vez al mes.
- ✓ Verificar grabaciones anteriores de los asesores para analizar y hacer una crítica constructiva al asesor una vez cada cuatro meses. (Esto quiere decir, que tendrá que citar a un operador cada semana, bajo previo análisis de las llamadas grabadas)
- ✓ Supervisar que los círculos de calidad se lleven a cabo en el horario establecido.
- ✓ Capacitar y entrenar en el puesto a los ejecutivos de soluciones, así como el seguimiento del plan de carrera de los mismos.

d) Ejecutivos en soluciones

Perfil:

Edad entre 21 y 25 años.
 Estudiante de los últimos semestres de carrera.
 Habilidades de promoción de productos y servicios.
 Manejo de paquetería.
 Con ambición de crecer rápidamente.
 Capacidad para trabajar en equipo.
 Capacidad para trabajar bajo presión.

Funciones principales:

- ✓ Atender llamadas de clientes para consulta de saldos, traspasos entre cuentas, consulta de movimientos, activaciones de tarjetas, autorizaciones de consumos de tarjetas de débito y crédito, atención de quejas y sugerencias, aclaraciones de cheques, cajeros automáticos y tarjetas, etc.
- ✓ Juntarse en los círculos de calidad 1 hora por semana para proponer soluciones a problemas comunes en el trabajo, y llevar la medición y el control de procesos específicos.

e) Encargado de red

Perfil:

Edad entre 21 y 25 años.
 Estudiante de los últimos semestres de Ingeniería en Sistemas.
 Conocimiento en administración de redes Novell y OS/2
 Conocimiento en programación en Visual Basic y C+.
 Manejo de paquetería.
 Con experiencia en instalación de *hardware*.

Funciones principales:

- ✓ Administrador de la red local de línea BITAL.

- ✓ Encargado de arreglar todas las fallas que se presenten en los servidores.
- ✓ Encargado de activar las sesiones del host.
- ✓ Encargado de poner en funcionamiento las pantallas que presenten fallas.
- ✓ Modificaciones a la aplicación de bases de datos local del sistema de Línea BITAL.

f) Analista

Perfil:

- Edad entre 21 y 25 años.
- Estudiante de los últimos semestres de Ingeniería Industrial.
- Conocimiento en probabilidad y estadística.
- Conocimiento en Investigación de Operaciones.
- Manejo de PC.
- Manejo de paquetería.
- Gran capacidad de análisis.

Funciones principales:

- ✓ Control de costos de no calidad del departamento
- ✓ Estadísticas de equipos de audiorespuesta.
- ✓ Estadísticas del área de operadores (llamadas contestadas y abandonadas).
- ✓ Estimaciones de gente y líneas necesarias.
- ✓ Asignación de gente necesaria por turno.
- ✓ Asignación de días de descanso por operador.
- ✓ Estadísticas de gasto de Lada 800.
- ✓ Administrador del software TCS (*Tele Center System*).
- ✓ En general se encargará de medir el nivel de servicio del área.

g) Capacitador

Perfil:

- Edad entre 23 y 26 años.
- Licenciatura o terminando licenciatura en pedagogía o administración de empresas.
- Con experiencia en capacitación.
- Ejecutivo experimentado de Línea BITAL.
- Experiencia en procesos de tarjetas bancarias.

Funciones principales:

- ✓ Armar juegos de manuales para grupos de ejecutivos en desarrollo.
- ✓ Hacer modificaciones a los manuales del área y diseñar métodos didácticos de enseñanza.
- ✓ Capacitar a los ejecutivos en desarrollo y orientarlos durante las 3 semanas de estancia en el área.
- ✓ Apoyo en capacitación de nuevos productos y procesos.

4.1.2.2 PLAN DE CARRERA



Ilustración 4.1 Sucursal en Guadalajara.

La institución ha planeado un crecimiento muy agresivo de sucursales para 1996, por lo que ha surgido la necesidad de capacitar a 900 ejecutivos, 500 gerentes y 1200 cajeros universales a lo largo de 1996. La dirección de capacitación no se dará a vasto para realizar dicha función, por lo que se diseñará un plan de capacitación para Ejecutivos en Desarrollo paralelo, con duración de 12 semanas, dentro de las cuales incluirá 3 semanas en Línea BITAL para aprender la operación en CT, MERVA, TOTAL SYSTEMS, CIS, e IDS. A los Ejecutivos en Desarrollo se les dará seguimiento, por medio del personal que desempeñe el puesto de capacitador.

Se planea tener como máximo, grupos de 15 personas que ya hayan terminado la carrera. Al finalizar las tres semanas, se les aplicará un examen para decidir si se quedan o no en la institución. En caso de aprobarlo, pasarán a la siguiente etapa, de no ser así se le dará de baja del programa.

Estos ejecutivos proveerán holgura al área mediante la atención telefónica estimada de 1,500 clientes por ejecutivo en su estancia planeada.

Por otro lado, la base del área estará conformada por los Ejecutivos en Soluciones cuya estancia máxima en el área deberá ser de 8 meses; este periodo máximo se debe a las necesidades de expansión de BITAL y a lo repetitivo y monótono que puede llegar a ser el trabajo, pudiendo crear pasividad del personal y decremento en el nivel de servicio. Por lo mismo es importante recalcar que deben estar en los últimos semestres de carrera para poder así acelerar su crecimiento dentro de la empresa.

El fruto de este plan de carrera será que el personal estará capacitado principalmente en aspecto práctico que en aula, y por consiguiente con mayor experiencia en atención al público. Se estima que una persona después de haber estado en Línea BITAL 8 meses, habrá atendido a 25,000 clientes.

4.1.2.3 CAMBIO DE PERFIL

Antes de poder llevar a cabo la instalación del plan de carrera, es necesario hacer una preunificación de perfiles de la gente. Actualmente existe gente entre 19 y 52 años de edad, desde egresados hasta los que no han terminado la preparatoria, no existe homogeneidad entre los integrantes del grupo de trabajo, impidiendo la funcionalidad del mismo y la creación de una nueva cultura de trabajo alineada a la estrategia de la empresa. Un síntoma de esta problemática es la existencia de gente que lleva mucho tiempo que está inconforme

con el nuevo sistema y a la vez observa que los nuevos vienen con un potencial de crecimiento mayor atentando contra las necesidades individuales de seguridad laboral y de reconocimiento o crecimiento en la empresa.

No es posible llevar dicha unificación de golpe debido a que existe una demanda creciente de llamadas. La propuesta es que se lleve en tres etapas:

Etapas:

- Reunir a todo el personal para explicarles lo que será el plan de carrera, y pedir que los que no estén estudiando empiecen a hacerlo a lo más en dos meses.
- Contratar a el personal necesario y capacitarlo para cubrir los posibles huecos que se generarán por la unificación.
- Mover a toda la gente que tenga más de 4 años en el área y que no esté en posibilidades de seguir estudiando. Esto deberá ser de golpe para evitar la creación de "ruido" en la dinámica grupal.
- Las personas que tengan más de 4 años en el área y que no esté en posibilidades de seguir estudiando y que además no cubran el perfil para pasar a ninguna otra área deberán ser removidas de la plantilla.
- A partir de esta etapa, el personal deberá ser cuidadosamente seleccionado por los titulares del Centro de Soluciones Integrales.
- Iniciar las negociaciones con el departamento de Relaciones Laborales para la desindicalización del personal actual.

Etapas:

- Después de transcurridos los dos meses habrá que revisar quién entregó constancias de estudios y quién no.
- A todo el personal que haya entregado la constancia de estudios se le deberá unificar el sueldo conforme al plan de carrera estudiante.
- El personal que no se encuentre estudiando no tendrá goce de aumento de sueldo, explicando claramente el motivo por el cual no percibió el incremento y se le invitará nuevamente a que prosigan sus estudios.

Etapas:

- Todas las personas que no hayan demostrado interés en metirse a estudiar después de 6 meses, deberán ser removidas de la plantilla.
- Todas las personas que vayan terminando la carrera deberán de integrarse al plan de ejecutivos en desarrollo en caso de que cubran el perfil. De otra manera, deberán formar parte del área de Cartera, del "Pool" de apoyo o de Directo BITAL.

Para lograr llevar a cabo la desindicalización del personal y así continuar con el plan de carrera de la gente, se podrá argumentar al sindicato el cambio de giro del área y sobretodo la integración de los siguientes servicios:

- Aclaraciones de tarjetas de crédito.
- Aclaraciones de cajeros automáticos.
- Saldos de créditos hipotecarios e inmediautos.
- Apoyo en reestructuras.
- Localización de tarjetas extraviadas.
- Reposición de NIP y tarjeta de crédito.
- Verificación en el avance de otorgamiento de crédito.
- Reporte de robo o extravío de tarjetas de crédito.
- Cancelación de tarjetas de crédito.
- Cancelación de tarjetas de crédito.
- Autorizaciones de consumos de débito por vía voz (en algunas ocasiones).
- Aperturas de cuentas.

4.1.2.4 CIRCULOS DE CALIDAD

En que consisten:

Son pequeños grupos de personas que se reúnen en forma periódica para estudiar técnicas de mejoramiento de control de calidad y de productividad, con el fin de aplicarlas en la identificación y solución de problemas vinculados con los clientes externos e internos a sus áreas de trabajo.

Estos grupos se mantienen en forma continua en un ambiente de autodesarrollo y de desarrollo mutuo con participación activa de todos sus miembros.

Objetivos:

- Contribuir al mejoramiento y al desarrollo del banco.
- Lograr la participación activa de todos los empleados.
- Lograr una actitud de mejora permanente de la gente en su trabajo.
- Desarrollar las capacidades humanas plenamente y con el tiempo aprovechar sus capacidades al máximo.

Estructura:

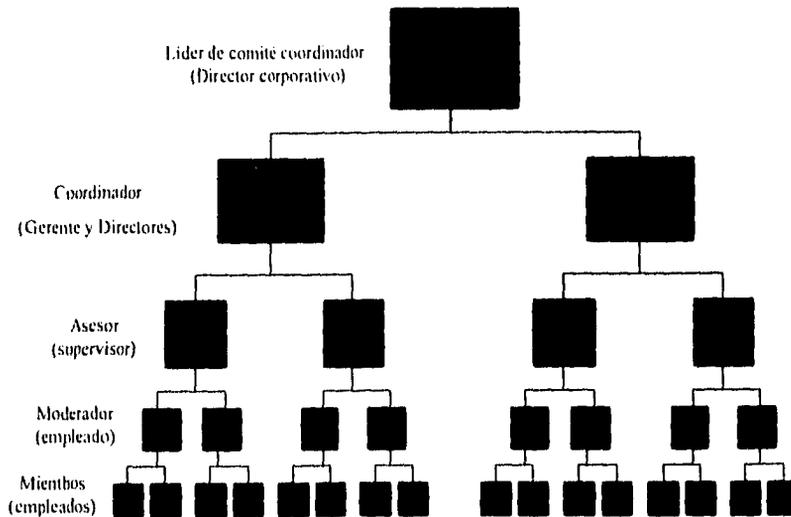


Figura 4-1. Estructura de círculos de calidad

Organización:

Cada círculo estará formado de 4 a 10 miembros entre los cuales se elige un moderador, el cual deberá rotarse cada mes o dos meses. Dicho moderador reportará al gerente del área. El coordinador se encargará de recopilar y unificar todos los informes de los círculos de calidad para reportarle a su vez al comité coordinador.

Comité Coordinador:

- Formado por el coordinador, los asesores de los círculos de calidad del área y por una persona con amplias facultades dentro de la organización para dar el apoyo necesario al programa, que ocupará el puesto de líder de los comités coordinadores.
- Establece las directrices operacionales para planear, programar su crecimiento, vigilar su funcionamiento y la toma de decisiones.
- Vigila el buen funcionamiento y los auxilia si es necesario. De ellos depende el avance y funcionamiento de los círculos de calidad.

Coordinador:

- Es la persona que lleva un seguimiento global de los círculos de calidad por área. Unifica los reportes de los asesores y mantiene informado al líder del comité coordinador sobre los resultados.
- Ayuda en la solución de problemas que se les presentan a los círculos de calidad.
- Debe dominar el funcionamiento de los círculos de calidad.
- Apoya en la presentación de propuestas a otras áreas.

Asesor (supervisor):

- Es la persona que tiene a su cargo el funcionamiento de varios círculos de calidad (no más de seis).
- Controla las actividades del círculo de calidad para garantizar que los miembros cumplan con las reglas, evita que el moderador domine o reprima a los demás miembros; en caso de ser necesario, actúa como árbitro, aconseja a los moderadores sobre la manera de manejar las reuniones, sobre cómo solucionar los problemas y cómo realizar la presentación a la gerencia.
- Debe procurar asistir a todas las sesiones, dominando el funcionamiento de los círculos de calidad.
- Debe pasar los reportes de resultados al coordinador.

Secretario:

- Es un miembro del círculo de calidad que se encarga de tomar las anotaciones necesarias durante la sesión.
- Ayuda al moderador a realizar el reporte de la misma.
- Este papel se rota todas las semanas entre los diferentes miembros del círculo.

Miembros:

- Son los empleados integrantes del área.
- Participan en la toma de decisiones por medio de los círculos de calidad.
- Son el máximo recurso de la organización, y del que se puede obtener un mayor desarrollo.

Reglas de los Círculos de Calidad:*Formación de Círculos de Calidad:*

- Integrado por un mínimo de 4 y un máximo de 10 miembros.
- Si no se reúne el número requerido, la sesión se pospone para otro día de la misma semana.
- Los integrantes de un círculo de calidad deben pertenecer a la misma área.
- El asesor es quien decide la distribución de los círculos de calidad y la duración de las sesiones.
- Las sesiones se llevan a cabo una vez por semana.
- Las reuniones se realizarán en un lugar fijo.
- La participación es obligatoria para todos los empleados del área.

Conducción de las sesiones:

- Ni el moderador ni el asesor pueden imponer su punto de vista en base a su autoridad.
- El voto de cada persona vale igual sin importar la jerarquía de los miembros.
- Los coordinadores acudirán, como mínimo, a una sesión de un círculo de calidad a la semana.

- El asesor podrá intervenir sólo en caso necesario.
- La junta no puede ser cancelada por una persona ajena al área. Solo se podrán suspender en caso de que el supervisor o el gerente decidan que los requerimientos de trabajo así lo reclamen; teniendo que ser realizada la misma semana.
- Si el moderador no puede asistir a la sesión, tomará su lugar el asesor.

Selección de problemas y proyectos:

- Se les asignará al equipo uno o más procesos sobre los cuales el círculo debe trabajar, haciéndole mejoras e informando sobre sus avances.
- Se tiene libertad absoluta para escoger otros problemas del cliente siempre y cuando correspondan directamente a la operación del área.

Solicitud de información:

- Antes de consultar una empresa externa se deberá preguntar al coordinador si se autoriza.

Selección del moderador:

- Se hará mensualmente mediante votación secreta de los miembros.
- No puede haber reelección en la misma área de trabajo.

Orden del día:

- *Apertura:* contiene la revisión de asistencia de los miembros y la introducción a la sesión.
- *Recapitulación:* informe de actividades pendientes.
- *Desarrollo:* discusión de los medidores, problemas, procesos y nuevos asuntos.
- *Cierre:* asignación de nuevas actividades con nombre y fecha de terminación; preparación de la siguiente sesión y clausura.

Proceso para cada proyecto:

1. Identificación de problemas.
2. Selección del problema más significativo.
3. Búsqueda de soluciones.
4. Selección de solución.
5. Presentación a la gerencia.
6. Ejecución.
7. Evaluación de los resultados.

Herramientas a utilizar:

- Tormenta de ideas con sus pros y contras.
- Diagramas de flujo.
- Toma de datos y muestreos.
- Análisis de pareto.
- Diagrama causa-efecto.
- Histogramas.
- Gráficos.

- Cuadros de control.
- Hojas de verificación.
- Análisis de costo-beneficio.
- Montañas de prioridades, estratificación y todas aquellas herramientas que se encuentren en la metodología de reingeniería.

Programa de puntos:

- Se trata de una campaña para motivar a la gente a trabajar con calidad aplicando su máximo esfuerzo y su funcionamiento es el siguiente:
- Se le otorgarán puntos a la personas que formen parte de los mejores círculos y a las personas que sean los mejores gestores.
- Cuando una persona acumula 5,000 puntos, los puede canjear por algún premio por definir en la junta.
- Los puntos serán acumulables y no se borrarán al pasar a otra área.
- Las puntuaciones se asignarán de la siguiente manera:
 - Mejor círculo del mes 2,000 puntos.
 - Segundo mejor círculo 1,000 puntos.
 - Mejor ejecutivo del mes 1,000 puntos.
 - Segundo mejor ejecutivo 750 puntos.
 - Tercer mejor ejecutivo 500 puntos.
- El motivo de dar mayor valor a los círculos de calidad es el de fomentar el trabajo en equipo, así como el de promover el proceso de los círculos de calidad.

4.1.2.5 PLAN DE INCENTIVOS

En cualquier trabajo es importante mantener al personal motivado para que desempeñe sus funciones de una manera adecuada. Todo cambio de hábitos y actitudes en el ser humano requiere necesariamente de un esfuerzo adicional al efectuado normalmente por el sujeto, por lo cual es necesario localizar los motores de acción de cada individuo.

Motivación: comportamiento humano que lleva a la persona a realizar una acción.

La motivación es un proceso interno al ser que realiza la acción que, por tanto, difiere de lo que actualmente se entiende por "motivar a alguien"⁷⁷. En sentido estricto, no se puede motivar a nadie, pues se atentaría contra su soberanía, es decir, se estaría privando al individuo de su libertad de elección y de compromiso. Se pueden dar los elementos para que una persona se motive, mas no es general el que sea motivada.

Se hablará principalmente de dos teorías sobre motivación:

⁷⁷ Celorio, B. "Hablemos otra vez sobre motivación (parte I) -Conceptos-", "Factor Humano". Nota técnica (P)FIN-65 (IPADE). 1993

*Abraham Maslow*⁷⁸

El hombre es un ser con necesidades insatisfechas ilimitadas que se presentan todas al mismo tiempo. Estas necesidades humanas se encuentran ordenadas en una jerarquía en función de la urgencia de su satisfacción.

No todas las necesidades son motivadoras, sólo lo son las necesidades insatisfechas. Cuando la necesidad se encuentra satisfecha, la motivación vendrá ligada a un castigo; en caso de encontrarse necesidades insatisfechas, la motivación se asociará frecuentemente a un premio.

Las jerarquías o niveles de las necesidades, según Maslow, se clasifican de la siguiente forma, iniciando por las más básicas:

- Fisiológicas o físicas.
- Seguridad.
- Afectividad.
- Pertenencia.
- Reconocimiento o estima.
- Autorrealización.

Debido a su claridad y cercanía con la experiencia cotidiana, la pirámide de necesidades de Maslow es una herramienta muy útil para ayudarnos a determinar cuáles son los satisfactores que cada individuo considera para sí mismo más importantes, y mediante esto, comprender a los demás.

*Juan Antonio Pérez López*⁷⁹

Se basa en un concepto integral del hombre, en el que establece que el hombre alcanza su plenitud a través de una mezcla motivacional "humanista" que le permita satisfacer sus necesidades afectivas.

Menciona que el ser humano está constituido por tres dimensiones diferentes que interactúan estrechamente: la *material* (o corporal), la *cognoscitiva* (o de la inteligencia) y la *volitiva* (o espiritual). Cada una de estas dimensiones está incompleta y sólo alcanza su plenitud a través de la posesión de ciertos valores absolutos (Placer, Verdad y Bien) que el hombre obtiene por medio de su interacción con su entorno.

Es por ello que en el hombre se reconocen tres necesidades esenciales: materiales, de conocimiento y afectivas. Para poder satisfacer sus necesidades, el ser humano cuenta con un mecanismo interno al que denomina motivacional (motor de acción), que es el responsable de impulsarlo en búsqueda de los satisfactores.

⁷⁸ Goble, F. G.: *The Third Force*. Grossman Publishers, 1970

⁷⁹ Pérez López, J. A.: "Las motivaciones Humanas", "Ética y dirección de empresas". Notas técnicas (IESE)

En función del valor que el hombre persiga al actuar y al presunto beneficiario de la acción, la motivación se define de la siguiente forma:

Motivación Extrínseca (placer): es aquella que impulsa al individuo a la realización de una acción concreta debido a las retribuciones (premios o castigos) que alguien ha ligado a la ejecución u omisión de dicha acción.

Motivación Intrínseca (verdad): es aquella fuerza que atrae a un individuo hacia la realización de una acción concreta debido a la propia satisfacción que atribuye a la ejecución de esa acción.

Motivación Trascendente (bien): es aquella fuerza que impulsa a los individuos a actuar debido a la utilidad que tienen sus acciones para otra persona distinta a ellos mismos.

No obstante la clara diferencia entre estas categorías, en casi cualquier acto humano es posible distinguir a las tres categorías motivacionales actuando simultáneamente. Dependerá de la "Calidad Motivacional" de cada individuo, el peso que cada una de ellas tendrá en la mezcla.

Funciones de un plan de incentivos como elementos de motivación:

Un objetivo se alcanza con mayor facilidad cuando la acción tiene algún significado personal para el individuo que la realizará, cuando se consigue que un individuo esté motivado para realizarla.

Programas de incentivos: el vehículo que rápida y eficientemente traduce metas en objetivos a sus participantes, haciendo los objetivos de la empresa comunes a los del individuo.

Los programas de incentivos exitosos alcanzan su objetivo premiando logros individuales alcanzables, contribuciones de trabajo en equipo, y logros de toda la empresa. Las metas del programa son eficientemente traducidas en metas personales significativas para cada participante.

Las metas deben:

- Reflejarse directamente en el mercado, objetivos de calidad y de rentabilidad de la empresa.
- Ser alcanzables, medibles y entendibles.
- Impactar efectivamente en las metas personales de cada participante.

Por lo mismo, se pensó que el plan de incentivos de Línea BITAL debería ser fundamentado bajo los siguientes objetivos:

- *Motivar* a los operadores de forma que puedan realizar su trabajo de una manera más eficaz.
- Fomentar y premiar el *trabajo en equipo* bien hecho por medio de los Círculos de Calidad.
- *Perfeccionar el trabajo* de cada operador de forma rápida y tangible.
- Incrementar el *nivel de servicio* al cliente interno y externo del área.

El Plan se regiría bajo las siguientes bases:

a) Bases generales:

- La medición será mensual y pagadera en la primera quincena de cada mes.
- La base del bono será el 20% del sueldo en caso de que tengan 100 de calificación, y la parte proporcional según corresponda, siempre y cuando no descienda del 70 de calificación.
- Los resultados de cada medición serán publicados y ordenados de mayor a menor cada mes en los pizarrones del área.
- Cada mes se entregará personalmente a cada ejecutivo el resultado desglosado que obtuvo en ese periodo, y el supervisor deberá explicarle cada calificación.
- Los ejecutivos que durante tres meses seguidos obtengan una calificación menor a 70, se les rescindirán el contrato.
- No será acreedor al bono:
 - Los ejecutivos que tengan más de tres retardos en el mes.
 - Los ejecutivos que tengan una falta injustificada.
 - Las personas que tengan como resultado una calificación menor a 70.

b) Aspectos a calificar:

Concepto a calificar	Parte porcentual del bono	Observaciones
Círculos de calidad	20 %	Mensualmente el titular del área medirá el trabajo que han desempeñado los círculos de calidad en tres aspectos: número de aportaciones, calidad de las aportaciones y solución.
Llamadas	30 %	Se medirán mensualmente (con un software del conmutador) el promedio de llamadas contestadas por hora de un operador, y se compararán contra un máximo y mínimo establecidos para el turno en que labora. Si

		contestó menos de las del límite establecido, no tendrá derecho a esta parte del bono. Los límites serán establecidos en base a la media del turno.
Examen de conocimientos de productos	15 %	Semanalmente, se aplicará un examen de conocimientos de los productos que se estén promocionando por medio de Línea BITAL, y sobre aspectos importantes de la operación del área. En caso de tener menos de 60 de promedio, no serán acreedores a esta parte del bono.
Nivel de servicio	30 %	En este punto, los supervisores se encargarán de monitorear una o dos veces al mes al personal a su cargo, y los calificarán en los siguientes aspectos: Claridad (25 %), Apego al protocolo (50 %) y Trato al cliente (25 %).
Opinión del supervisor	5 %	El supervisor dará una opinión general del operador a lo largo del mes, indicando si su trabajo fue Excelente, Muy bueno, Bueno, Regular o Malo.

c) Control del Bono

El control del bono se llevará por medio de un manejador de bases de datos, en el que se alimentará la información, y de manera automática generará un listado que se entregará al área de recursos humanos cada mes. De esta forma se conseguirá tener concentrado por operador, la medición del impacto del bono en la operación.

Dicha base de datos consistirá de dos archivos:

1. Base de datos del personal. Aquí se capturarán todos los datos administrativos de la gente que trabaja en el departamento, incluyendo dirección, sueldo, claves asignadas, horario, estatus escolar, observaciones, etc.
2. Base de datos del incentivo. Donde se integrarán todos los datos del incentivo mensual, relacionados a la base de datos del personal. Esta base de datos deberá calcular automáticamente el incentivo mensual de cada operador, generar los reportes para personal y publicaciones para el área.

De esta forma, se logrará llevar un concentrado del desempeño de la persona en su estancia en el área.

Para poder comenzar el programa de incentivos será necesario que se le asigne una clave para el ACD para cada ejecutivo junto con una clave confidencial.

d) Revisión

Cada tres meses se revisarán los parámetros definidos para afinar el impacto del bono en la operación. En caso de ser necesario, se harán ajustes que deben ser informados a los ejecutivos por escrito, indicando a partir de qué día correrán dichos cambios.

4.1.3 EQUIPOS DE AUDIORESPUESTA

4.1.3.1 REDISEÑO DEL FLUJO DE GRABACIÓN

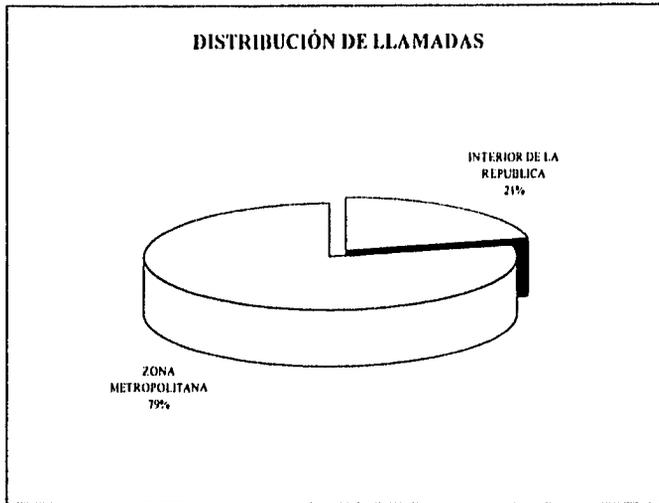
Con el objeto de reducir el tiempo promedio por llamada de los clientes en el VRU, y el de poder soportar la integración de servicios futuros, se analizó el flujo actual de audiorespuesta y se encontraron los siguientes problemas:

- Al contestar, se le da la opción inmediatamente al cliente de pedir con un operador o de seguir con el audiorespuesta. Esto ocasiona que el cliente que no conoce el audiorespuesta pida de inmediato ser atendido por un operador.
- El tiempo promedio para una consulta de saldo es de 40 segundos.
- No hay capacidad en el menú para poder meter otras opciones.

Por lo mismo se propone modificar el flujo de grabación de acuerdo al anexo 2.

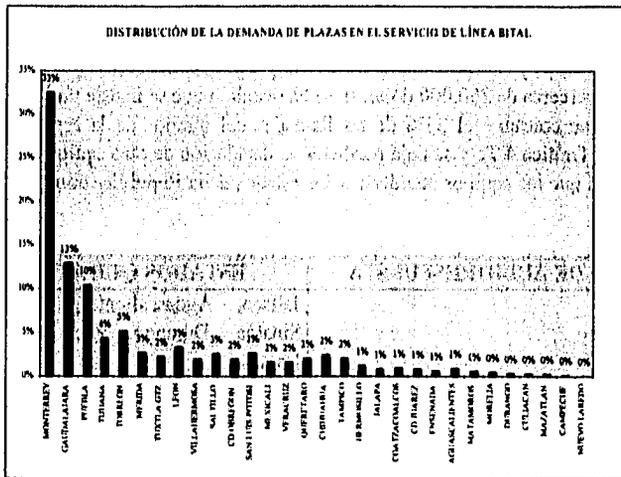
4.1.3.2 PLAN DE IMPLANTACIÓN DE EQUIPOS: DISMINUCIÓN DEL GASTO EN LADA 800

En base a un estudio realizado en los meses de enero, febrero, marzo, abril y mayo de 1995 sobre el gasto de lada 800, se obtuvo la distribución de llamadas de Línea BITAL de zona metropolitana y el interior de la república. Como se muestra en la Gráfica 4-6 el 21% de las llamadas son del interior de la república, y el otro 79% a zona metropolitana.



Gráfica 4-6. Distribución de llamadas

De la misma manera, del 21 % de las llamadas que llegan del interior de la república, la distribución se comporta como se observa en la Gráfica 4-7.



Gráfica 4-7. Distribución de la demanda

Considerando que el costo de lada 800 es en base a la distancia lineal desde donde se está efectuando la llamada, se genera la Tabla 4-7 donde se define qué Estados de la República atenderá cada equipo.

	Puebla	México	Guadalajara	Monterrey	Mínimo
C. Victoria	840	710	719	289	289
Saltillo	1,000	870	649	82	82
Chihuahua	1,609	1,379	1,145	821	821
Hermosillo	2,475	2,325	1,755	1,642	1,642
Mexicali	2,835	2,705	2,132	2,531	2,132
La Paz	1,980	1,822	1,140	1,485	1,140
Culacán	1,695	1,507	893	1,065	893
Durango	1,055	925	591	625	591
Zacatecas	775	645	272	459	272
S.L.P.	550	420	353	532	353
Tepic	931	801	228	1,203	228
Agascalientes	645	130	355	781	130
Guanajuato	500	130	1,296	770	130
Querétaro	348	218	355	781	218
Pachuca	187	127	727	930	127
Morcia	438	308	363	920	308
Jalapa	199	302	731	1,251	199
Chilpancingo	292	277	772	1,312	277
Oaxaca	350	480	853	1,232	350
Villahermosa	818	1,043	1,650	1,665	818
Tuxtla Gutiérrez	884	1,014	1,587	1,966	884
Campeche	1,127	1,286	1,859	2,238	1,127
Mérida	1,396	1,555	2,132	2,507	1,396
Chetumal	1,760	1,919	2,492	2,871	1,760

Tabla 4-7. Distancia entre plazas en kilómetros

De la tabla anterior, y debido a la alta inversión que implica la instalación de un equipo de audiorespuesta (cerca de 250,000 dólares), se ha decidido que se instale un nuevo equipo en Monterrey (que consume el 33% de las llamadas del interior de la república, como se muestra en la Gráfica 4-7), y se deje pendiente la instalación de otro equipo en la ciudad de Puebla. Es así que los equipos atenderán a los estados de la República como se menciona a continuación:

EQUIPO DE AUDIORESPUESTA	ESTADOS QUE ATENDERÁ
Guadalajara	Jalisco, Aguascalientes, B.C.S., B.C.N., Sinaloa, Durango, Zacatecas, S.L.P. y Nayarit.
Monterrey	Nuevo León, Tamaulipas, Chihuahua, Coahuila y Sonora
México	D.F. Estado de México, Puebla, Guanajuato, Querétaro, Hidalgo, Michoacán, Veracruz, Guerrero, Oaxaca, Tabasco, Chiapas, Campeche, Mérida, Chetumal, Yucatán, Tlaxcala y Quintana Roo.

Considerando que para mediados del segundo semestre de 1996 se tendrán cerca de 1'500.000 llamadas por mes, la demanda, quedaría distribuida en los tres equipos de audiorespuesta como sigue:

EQUIPO	PORCENTAJE	TOTAL LLAMADAS
Guadalajara	10 %	150,000
Monterrey	10 %	150,000
México	80 %	1'200,000

Si del total de llamadas recibidas, el 73.71 % se efectúan de lunes a viernes, el 15.43 % los sábados y el 10.86 % los domingos, la necesidad de líneas telefónicas será como se muestra en las tablas 4-8 y 4-9.

Llamadas por mes	1,200,000
Llamadas contestadas por Audiorespuesta en México	960,000
Llamadas de lunes a viernes	107,318
Llamadas en sábados	104,356
Llamadas en domingos	35,281
Llamadas durante esta semana	39,226
Llamadas cada sábado	20,851
Llamadas cada domingo	

CAPACIDAD POR MEDIA HORA POR LÍNEA	10
LLAMADAS POR DÍA (L-V)	39,281

LUNES A VIERNES			
HORA	PORCENTAJE	LLAMADAS	LÍNEAS
0:00 A 1:00	0.04%	29	1
1:00 A 2:00	0.02%	8	1
2:00 A 3:00	0.01%	4	1
3:00 A 4:00	0.02%	8	1
4:00 A 5:00	0.02%	8	1
5:00 A 6:00	0.04%	15	1
6:00 A 7:00	0.06%	23	1
7:00 A 8:00	0.52%	184	7
8:00 A 9:00	4.56%	1,614	32
9:00 A 10:00	15.72%	5,560	106
10:00 A 11:00	16.30%	5,768	103
11:00 A 12:00	16.03%	5,671	100
12:00 A 13:00	11.69%	4,120	71
13:00 A 14:00	7.56%	2,675	50
14:00 A 15:00	5.07%	1,767	36
15:00 A 16:00	3.41%	1,227	24
16:00 A 17:00	2.72%	934	18
17:00 A 18:00	2.79%	950	19
18:00 A 19:00	2.86%	984	19
19:00 A 20:00	1.73%	612	11
20:00 A 21:00	0.77%	271	5
21:00 A 22:00	0.47%	167	3
22:00 A 23:00	0.46%	163	3
23:00 A 24:00	0.20%	71	1
TOTALES	100%	39,281	

Tabla 4-8. Necesidad de líneas audiorespuesta México

Llamadas por mes	150,000
Llamadas contestadas por Audiorespuesta en Ciudad de México	120,000
Llamadas de fuera a México	20,152
Llamadas en sábado	18,516
Llamadas en domingo	13,032
Llamadas fuera entre semana	4,213
Llamadas cada sábado	3,783
Llamadas cada domingo	2,686

CAPACIDAD POR MEDIA HORA POR LÍNEA	30
LLAMADAS POR LÍNEA	4,213

LÍNEAS VIERNES			
HORA	PORCENTAJE	LLAMADAS	LÍNEAS
01:00 A 1:30	0.08%	4	1
1:30 A 2:00	0.02%	1	1
2:00 A 3:00	0.01%	0	1
3:00 A 4:00	0.02%	1	1
4:00 A 5:00	0.02%	1	1
5:00 A 6:00	0.06%	2	1
6:00 A 7:00	0.08%	3	1
7:00 A 8:00	0.52%	23	1
8:00 A 9:00	4.56%	202	7
9:00 A 10:00	15.72%	695	24
10:00 A 11:00	16.36%	721	25
11:00 A 12:00	10.21%	429	14
12:00 A 13:00	11.68%	517	18
13:00 A 14:00	2.56%	106	4
14:00 A 15:00	5.07%	224	8
15:00 A 16:00	3.47%	153	6
16:00 A 17:00	5.22%	232	9
17:00 A 18:00	5.28%	239	9
18:00 A 19:00	3.66%	167	6
19:00 A 20:00	1.72%	77	3
20:00 A 21:00	0.72%	34	2
21:00 A 22:00	0.42%	21	1
22:00 A 23:00	0.49%	27	1
23:00 A 24:00	0.20%	9	1
TOTALES	100%	4,213	

Tabla 4-9. Necesidad de líneas audiorespuesta Guadalajara ó Monterrey

4.1.4 ADQUISICIÓN DE SOFTWARE TCS

La naturaleza impredecible de las llamadas telefónicas, requiere de una fórmula para simular o predecir las entradas de las mismas. Esta técnica se hace mediante una función de probabilidad que lleva el nombre de la persona que modeló diferentes tipos de situaciones telefónicas, K.A. Erlang. La función de distribución Erlang, también conocida como función Gama determina la densidad entre los intervalos de llegada de las llamadas telefónicas y el tiempo en el cual se le da servicio. En particular, la técnica *Erlang C* modela cola de espera en sistemas telefónicos que se encuentran frecuentemente en un ambiente ACD (*Automatic caller distribution*).

El modelo de cálculo *Erlang C* se aplica a la distribución de la carga de trabajo de un centro de servicio telefónico para determinar el número de personas y terminales telefónicas que requiere para lograr un determinado nivel de servicio. Muchas veces nace la pregunta de qué nivel de servicio es el que se debe dar; la respuesta no se puede generalizar a un estándar por sector. El nivel de servicio depende de varios factores como la estrategia de negocio, la calidad de servicio que se da en el sector, la competencia o las expectativas del consumidor, logrando así un compromiso de la empresa en la atención telefónica. Existen sectores industriales donde el cliente puede soportar un mal servicio sin afectar

significativamente el negocio, pero hay otros donde es una necesidad vital para la supervivencia.

Existen dos alternativas para medir el nivel de servicio. Una es un simple promedio de velocidad de respuesta (*ASA, Average Speed of Answer*), en cuanto tiempo contestan el teléfono (ejemplo: 20 segundos). El otro, que es muy típico encontrar en centros telefónicos, es el medir en nivel de servicio como un determinado porcentaje de llamadas contestadas en un tiempo señalado (ejemplo: 80% de llamadas contestadas en 20 segundos).

Todas las compañías tienen diferentes perspectivas sobre el servicio que deben otorgar a sus clientes; hasta en la misma compañía existen dichas diferencias en el nivel de servicio en cada división. Por ejemplo, una compañía de seguros no tiene la misma expectativa de nivel de servicio a otorgar a sus clientes en el departamento de ventas, que en el departamento donde uno reporta un accidente. En el segundo se trata de un "cliente cautivo" que debe tolerar un bajo nivel de servicio si desea reportar el accidente; en cambio los clientes que llaman al departamento de ventas, si no son atendidos de manera adecuada, se dirigirán al departamento de ventas de un competidor que le conteste su llamada lo suficientemente rápido.

También hay que considerar que el nivel de objetivo fijado en la compañía puede variar para diferentes clientes, días u horas de servicio. Hay que recordar que la calidad en el servicio no está determinada por la empresa, sino por la calidad percibida por cada uno de los clientes, deduciendo así que la tolerancia de tiempo de respuesta en el centro telefónico varía para cada cliente. Por ejemplo un mismo cliente puede tolerar un tiempo de espera de 60 segundos cuando se encuentra descansando por la noche en su casa, pero al día siguiente en su trabajo no esperará más de 30 segundos⁸⁰.

Las estadísticas muestran que la variación entre las diferentes horas del día y los diferentes días de la semana dependen de cada organización y del tipo de industria al cual pertenece.

El crecimiento en Línea BITAL será directamente proporcional al crecimiento del banco, por lo que se estima que la plantilla se triplicará en lo que resta del año. Esto implicará que el manejo de personal será más complejo cada vez.

Aproximadamente el 70% del costo operativo de un centro telefónico está reflejado por el personal, por lo que optimizar el número de operadores necesarios es crítico. Tener personal de más crea gastos de nómina innecesarios y disminuye la productividad. En general disminuye el nivel de servicio con el cliente como resultado de una pérdida en las utilidades.

⁸⁰ TCS, "*Staffing for the call center, the art and science of workforce management*", TCS, Tennessee, U.S., TCS Management Group Inc., Noviembre de 1995

Aunque el ACD proporciona información histórica que puede ser utilizada para estimar el volumen de llamadas futuras y hacer una planeación básica, lo que hace falta es tener un sistema orientado a usar esta información como una herramienta gerencial. Por ejemplo, planeación de llamadas de entrada, determinar el personal y número de troncales necesario, crear y asignar turnos, dar seguimiento a productividad y eficiencia, y ejecutar escenarios de "que pasaría si". En general, automatizar la administración del personal, mejora el desempeño, disminuye el gasto de nómina, y ayuda a proveer un mejor y más consistente nivel de servicio.

Las actividades de planeación requieren de un alto grado de manipulación de la información. La automatización nos da un método preciso y uniforme para mejorar las actividades y enfrasca la información en una base de datos para usarla en otras aplicaciones. Un sistema automatizado produce mejoras en las siguientes áreas:

1. Cálculo de horarios más eficiente.
2. Automatización de las tareas en la administración del personal
3. Reducción de costos de red de telefonía.
4. Reducción del tiempo improductivo del personal.

La justificación para adquirir un paquete que realice todas estas tareas se basa en las siguientes reducciones de costos:

- Al tener un mejor cálculo de los turnos que debe haber en un centro telefónico, se pueden reducir las horas-hombre entre un 5 y 10%.
- Tener una herramienta más rápida para hacer la planeación, reduce horas-hombre dedicadas a la planeación ineficiente.
- La reducción en el tiempo no productivo de los operadores en un 70%, asignando tiempos de descanso aceptables.
- Disminución del gasto por lada 800 debido al decremento en el tiempo de espera del cliente.

La solución a todas estas interrogantes se encontró en una serie de visitas que se realizaron a 3 bancos en Estados Unidos. El Chemical Bank, el First National Bank of Chicago y el Huntington Bank.

En dichas visitas, se observó que los tres bancos tienen un área de soporte y planeación, y que en las tres se maneja el software "Tele Center System", mejor conocido como TCS. Stan Broatman, director de la Banca Directa del Chemical Bank, comentó: "TCS es el alma del servicio del área telefónica del Banco".

Contactando a la empresa, se consiguió información muy interesante acerca del producto. Actualmente tienen 900 clientes en todo el mundo, entre los que se incluyen American Express, Bank of America, American Airlines, Lufthansa Airlines, United Airlines, America On-Line, Banco de Santander, JCPenney Company, Citibank, Hilton, Holiday Inn, etc.

El producto se divide en 3 módulos:

1. *Pronósticos (Forecasting)*. Calcula el número de operadores y de troncales necesario en base al nivel de servicio requerido. Genera estimados de más de 60 meses a la vez, tomando el historial de llamadas, estacionalidad de la demanda, variaciones en días de asueto, fines de semana y días entre semana, eventos especiales como promoción o introducción de productos al mercado. Reemplaza el tiempo en hacer cálculos manuales y nos determina rápidamente:

- Llamadas de entrada. Usando un modelo de promedios móviles exponenciales, estima volúmenes de llamadas basados en el histórico del ACD y parámetros que el usuario especifica.
- Requerimientos de personal. Por media hora indica el número de personas que se necesita tener atendiendo, basado en el nivel de servicio que se indique. También determina el número de posiciones de trabajo necesarias en la media hora pico.
- Necesidad de troncales y equipo. Determina el número de troncales requerido en cada grupo de entrada para satisfacer el nivel de bloqueo.
- Costos. Traduce el volumen de llamadas, el número de operadores y troncales necesarios junto con sus costos asociados para hacer una planeación financiera más rápida. El estimado de operadores es ajustado mensualmente para descansos, tiempo improductivo, capacitación, vacaciones, y otros factores.

2. *Horarios (Scheduling)*. Elimina la laboriosa tarea de determinar manualmente los turnos del personal. Basado en el volumen de llamadas proyectados por el módulo de pronósticos (*Forecast*), crea los turnos futuros en una amplia gama de horizontes, de varios meses adelante. El programa interactúa con las constantes de cualquier operación tomando en cuenta las prácticas y las reglas de trabajo de cualquier centro telefónico. Permite al usuario especificar por adelantado:

- Las horas operativas del centro telefónico por cada día de la semana.
- El intervalo en el que los turnos pueden empezar.
- El tiempo permitido entre cada descanso.
- El mínimo y máximo de turnos permitidos.
- El número máximo permitido del equivalente a personal de tiempo completo del área.

También presenta plantillas definidas de horarios que especifican lo siguiente:

- El número de descansos para programar.
- Para cada descanso el primero y último permitido, la duración de los mismos, y si el descanso se paga o no.
- El mínimo y máximo número de turnos que pueden ser creados de un tipo particular de turno.
- El rango de inicio y término permitido de algún tipo particular de turno.

3. *Seguimiento (Tracking)*. Es una herramienta que permite a los supervisores del centro telefónico asignar empleados a turnos y darle seguimiento a las excepciones que se pueden presentar. Las excepciones permiten planear efectivamente para la misma tarde de ese día. Lo más poderoso de este módulo es el poder comparar el estimado con el actual y tomar decisiones de última hora.
- **Mantener información detallada de los empleados y supervisores.** La información incluye el nombre del agente, su número de identificación, la preferencia de horarios, y un gama de campos a elegir por el usuario.
 - **Crear o actualizar el archivo general.** El archivo general contiene datos de cada uno de los turnos asignados a los empleados en un período de una semana, creado típicamente por el módulo de turnos. El usuario puede editar y cambiar los turnos como lo desee.
 - **Asignar los turnos a los empleados.** Los empleados pueden ser asignados automáticamente a turnos en el archivo general en cualquier orden.
 - **Registrar excepciones en los turnos.** Permite registrar excepciones en los turnos como vacaciones, enfermedades, y juntas.
 - **Crear y actualizar la fuerza de trabajo.** La fuerza de trabajo diaria contiene actividades para todos los empleados, como vacaciones, pedir un día libre, etc. Esta fuerza de trabajo puede ser actualizada continuamente para dejar un registro.

El software funciona en cualquier PC, y se puede conectar en una red Novell. Se debe crear un "traductor" de la información que arroja el ACD, directamente conectado al puerto serial de la máquina. Dicho traductor es ajustado por la gente de TCS.

El costo del producto es de 60,000 dólares con un costo adicional de 1,500 dólares por cada centro telefónico. Esto sería para poder hacer la conexión en red e incluye la capacitación de 4 personas que dura 3 semanas aproximadamente.

4.1.5 CAMBIO DE RED LOCAL

Debido al incremento en el número de servicios que otorga el área, ha sido indispensable hacer el cambio de la red local de operadores. Como se comentó en el capítulo anterior, actualmente se cuenta con equipos 486 y 386 sin disco duro, conectados a dos servidores OS/2, con los cuales se tiene acceso únicamente a una emulación de Host de tipo 3270, y con la tecla de función F5 se puede pasar a una emulación del sistema de caja del Banco.

Es necesario hacer el diseño de una aplicación nueva en la cual se interactúe con varias bases de datos desde 250 terminales. Para este sistema, se ha pensado en tener las siguientes facilidades:

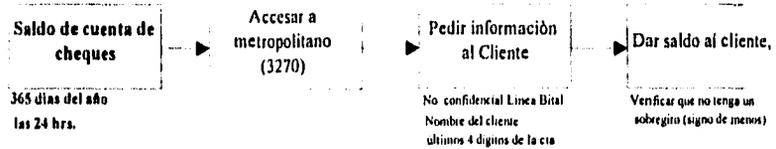
- **Procesos en pantalla:** debido a la alta rotación del personal, será necesario implementar los procesos en pantalla, que deberán indicar al operador paso a paso las operaciones a seguir para ofrecer cualquier servicio. Dicha información será actualizada y administrada por una persona del área.
- **Catálogo de sucursales:** catálogo electrónico de sucursales con los siguientes campos: Número, Nombre, Teléfonos, Fax, Dirección, Calle, Colonia, Estado, Código Postal, Plaza, Explicación de cómo llegar, Nombre del gerente, Nombre de los ejecutivos (separados por segmento), Cajero automático, Estacionamiento, Plano de ubicación (imagen). Se deberá poder enviar al cliente un fax de la ubicación de la misma, con la información general desde cualquier estación. También deberá considerarse la búsqueda por cualquier campo, y la administración de la información se llevará a cabo con una persona del área y otros departamentos.
- **Tasas:** acceso a las tasas de interés del día. Deberá contener información de 2 meses atrás y se podrá hacer búsqueda por fecha. La administración la llevará una persona del área.
- **Apertura de cuentas:** por medio del sistema de plataforma del Banco (PROBITAL), es necesario el poder efectuar la apertura de todo tipo de cuentas. A la vez se deberá poder imprimir en una impresora conectada en red los contratos para poder ser enviados a sucursal.
- **Información de productos:** información de todos los productos del Banco en pantalla, con explicación sencilla y concreta. Se deberá poder enviar fax de tríptico de cualquier producto, desde cualquier estación. Dicha información será administrada por una persona del área.
- **Aclaraciones de cheques:** *Work flow* (sistema mediante el cual se le da seguimiento a un proceso, por tareas, en donde intervienen más de un área de trabajo) de aclaraciones de cheques, en el que estarán tipificados los tipos de aclaraciones con sus garantías. Por otro lado, el personal de aclaraciones de cheques deberá tener acceso al sistema para actualizar la información.
- **Aclaraciones de tarjetas:** *Work flow* de aclaraciones de tarjetas, en el que estarán tipificados los tipos de aclaraciones con sus garantías. Por otro lado, el personal de Aclaraciones de tarjetas deberá tener acceso al sistema para actualizar la información.
- **Aclaraciones y quejas de cajeros automáticos:** *Work flow* de aclaraciones y quejas de cajeros automáticos, en el que estarán tipificados los tipos de aclaraciones con sus garantías. Por otro lado, el personal de aclaraciones de cajeros deberá tener acceso al sistema para actualizar la información.
- **Contador de operaciones:** el operador oprimirá un botón por cada operación que haga, con lo que se llevará un contador de todas las operaciones realizadas. Al final del día deberá indicar cuántas y qué operaciones hizo cada operador, y cuántas y qué operaciones se hicieron en toda el área.
- **Examen:** bajo fechas establecidas cada operador deberá hacer un examen en su terminal para la calificación del incentivo. Existirá una base de datos de 500 preguntas de donde el administrador podrá elegir por tema el diseño del examen. Después de teclear su clave, la aplicación arrojará las preguntas y el operador deberá ir contestado contra reloj. Al finalizar le indicará la calificación obtenida, y la grabará en un archivo junto con su usuario.

- **Cierre de día:** al finalizar el día, el operador llenará sus controles correspondientes en pantalla para enviar la información al cierre de toda el área. Dicho cierre contempla algunos formatos que deberán mandarse a impresión.
- **Control de retardos:** cada día el sistema deberá almacenar en una base de datos la hora en que se dio de alta el operador. Posteriormente se tomará en cuenta para el incentivo.
- **Solicitud de chequeras:** deberá enviar información al sistema de papelería para hacer la solicitud de la chequera del cliente directo con el proveedor. Se verá la posibilidad de que le sea enviada directo a su domicilio (con el cargo correspondiente).
- **Estados de cuenta por fax:** a solicitud del cliente, se deberá poder enviar el estado de cuenta por fax desde cualquier terminal. La aplicación que administre dicho envío deberá formatear la pantalla de IDS igual que un estado de cuenta. Se llevará un control de faxes que fueron enviados, para que en la noche se corra un proceso y se haga el cargo correspondiente. Un fax no deberá estar en espera por, más de 15 minutos. De ser así, se imprimirá y será enviado manualmente. El operador tendrá la facultad de decir si se cobrará o no el fax (para casos de quejas de los clientes, de que llegó incompleto o no se veía)
- **Activación de tarjetas:** se llevará un control en una base de datos local de todas las tarjetas que se activan o no se activan y los motivos. Al final del día se enviará dicho archivo al área de tarjetas para su análisis.
- **Cancelación de tarjetas por robo o extravío:** de la misma manera que la activación, se llevará un control de las cancelaciones, y se generará un archivo para el área de tarjetas de crédito, mismo que servirá para hacer la reposición.
- **Información de última hora:** el administrador de la red deberá poder enviar mensajes a todos los operadores o a alguno en particular desde su terminal.
- **Información del día:** en la parte inferior de la pantalla, deberá haber un campo en el que se indique la promoción del día, o alguna información importante de ese día. Dicha información será administrada por el responsable del área.

Para este requerimiento habrá que considerar lo siguiente:

- Acceso al sistema de caja
- Sesión de *Host* por terminal
- Envío de faxes desde cualquier estación de trabajo
- Impresión láser desde cualquier estación de trabajo
- Acceso a la red desde servidores remotos
- Monitores de 17 pulgadas
- Alta velocidad de respuesta del *Host*
- Capacidad para hacer la integración Voz-Datos
- Paquetería institucional en cada terminal para poder hacer los trabajos de los Círculos de calidad.
- Soporte a 200 estaciones de trabajo.

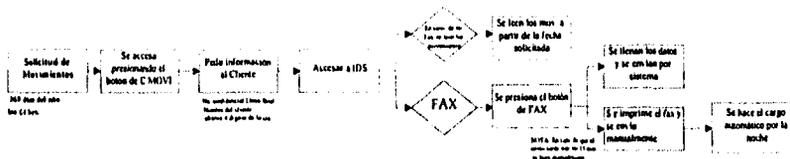
SALDOS DE CUENTA DE CHEQUES



SALDOS DE TARJETAS DE CRÉDITO

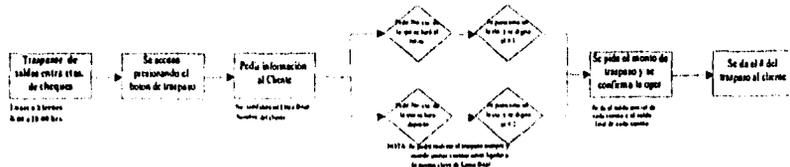


CONSULTA DE MOVIMIENTOS Y ENVÍO DE ESTADOS DE CUENTA POR FAX



Para disminuir la demanda de faxes solicitados por medio de los operadores, e incentivar a los clientes para que usen el sistema de audiorespuesta, se duplicará el precio.

TRASPASOS ENTRE CUENTAS CON LA MISMA MONEDA



Por lo mismo se genera la necesidad del rediseño del proceso de envíos, altas y ligues de contratos de Línea BITAL, con los siguientes requerimientos:

- Se deberán generar 2 procesos de impresión de NIPS cada día.
 - El primer proceso será para todas las repeticiones de NIPS, personas morales, personas físicas con firmas mancomunadas, y todas las cuentas del proceso automático que no tengan dirección o código postal. Deberá contener el número de sucursal, el nombre del cliente, el número de contrato, la plaza a la que pertenece esa sucursal, los teléfonos de Línea BITAL, y la leyenda, "para activar su clave, favor de comunicarse a los teléfonos...", donde se imprimirán sólo los teléfonos de la región a la que pertenece esa cuenta (con esto se disminuirán los costos en lada 800). Este se enviará a sucursal.
 - El segundo proceso será para todas las personas físicas sin firmas mancomunadas que contengan en CIS bien la dirección de la cuenta. Se deberá imprimir la dirección, el nombre del cliente, el número de contrato, los teléfonos por región, y la misma leyenda que el caso anterior. Todos los NIPS que salgan por este proceso se enviarán directamente al domicilio del cliente.
- Aunado a los procesos de impresión, se deberá generar un archivo en el *Host* para cada uno de ellos. El primero deberá contener toda la información de los NIPS enviados a sucursal, y el segundo de los que se enviaron a domicilio.
- Con los archivos mencionados en el punto anterior, la empresa de mensajería actualizará los datos y dará la facilidad de saber en cualquier momento el "estatus" del número confidencial, para que si habla el cliente o el ejecutivo, se le pueda decir si ya se envió o no, y si se pudo entregar o no.
- El primer proceso deberá generar también un acuse de recibo por sucursal, mismo que irá engrapada por fuera del sobre en que se envíe. Dicho acuse deberá regresarse a Línea BITAL.
- Los acuses de recibo se irán capturando para conocer el "estatus" de las claves que se enviaron a sucursal, para que cuando el ejecutivo llame, se le pueda dar solución inmediata.
- Deberá adquirirse un servidor de fax con 8 líneas para recibir los contratos de sucursales. Dichos contratos se darán de alta el mismo día, y se almacenarán electrónicamente cambiando el nombre de la imagen por el número de contrato. De esta manera se logrará un archivo electrónico y se disminuirá considerablemente el tiempo que se consume actualmente en ir a buscar algún contrato. Cabe mencionar que la sucursal será la responsable de hacer la verificación de firmas.

Todos estos cambios se deberán hacer con prioridad uno, antes de iniciar el rediseño del sistema. Los costos del envío a domicilio serán los costos de no calidad en cualquier atraso que exista en el rediseño.

El flujo a detalle del proceso de ligues de cuenta y de envíos a sucursal se encuentra en el Anexo I.

4.1.8 EQUIPOS DE AUDIORESPUESTA.

- Se deberá adquirir una máquina para el desarrollo de la aplicación en el equipo de audiorespuesta.
- Contratar a una persona que trabaje para el Banco, y se dedique a dar mantenimiento y desarrollar en los equipos de audiorespuesta.
- Se deberá generar una garantía de servicio con los proveedores de los equipos.
- Adquirir dos discos duros, para tener una réplica de las aplicaciones en caso de que se dañe algún equipo.

4.2 ETAPA 2: IGUALAR A LA COMPETENCIA

4.2.1 REDISEÑO DEL SISTEMA DE LÍNEA BITAL

Objetivos:

- Eliminar emisión y envíos de "nips" a domicilio y sucursal.
- Eliminar el proceso de reposición de nips.
- Que el cliente tenga la facilidad de teclear el "nip" en sucursal al momento de abrir una cuenta.
- Que los ligues de cuentas del mismo cliente se puedan hacer en sucursal.
- Aumentar la capacidad del sistema para soportar 10 millones de clientes.

Los principales problemas de cara al cliente debido al mal diseño del sistema de Línea BITAL son:

- Existen clientes con mas de 1 número confidencial
- Claves muy largas
- No hay posibilidad de hacer el cambio de la clave confidencial
- La clave, realmente no es confidencial
- Si el ejecutivo no da bien de alta la cuenta, el cliente tarda mucho en recibir su clave
- Hay un 10% de clientes que nunca reciben sus claves

En la operación los principales problemas son:

- Los clientes que no quieren clave, se les asigna una, y por lo tanto no la pasan a recoger a la sucursal.
- Claves únicas. Si se da de baja la cuenta, el número se pierde.
- Existen cuentas de personas morales ligadas a cuentas de personas físicas.
- Datos no actualizados y no reales.
- Claves no unificadas (algunos clientes tienen claves de 5 dígitos y otros de 6).

- Espacio de disco duro utilizado sin razón.
- Bases de datos duplicadas.
- Proceso de generación de claves costoso y poco productivo.

Debido al crecimiento acelerado de clientes que se ha experimentado en el Banco, surge la necesidad de hacer el rediseño en la aplicación de Línea BITAL, actualmente programada en "ideal", con información residente en *Datacom*.

Para evitar la duplicidad que existe actualmente (ver Ilustración 4.3) se ha planteado migrar toda la parte de información a CIS, y dejar toda la parte transaccional a la aplicación programada en IDEAL. Las altas de contratos de Línea BITAL se manejarán como un subproducto más, al cual podrán estar ligadas hasta 100 cuentas (DDA o TDA) por medio de la pantalla "ACAC" de CIS.

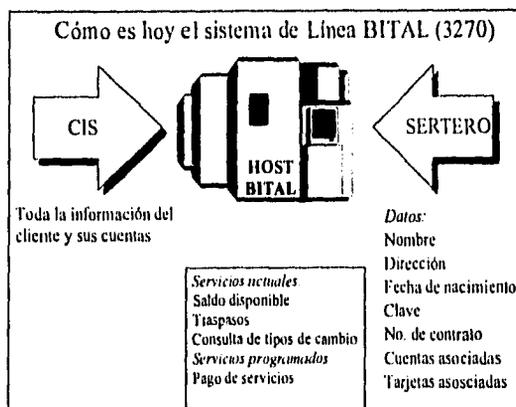


Ilustración 4.3. Sistema de Línea BITAL

Será necesaria la creación de una interfase universal para poder acceder la información de CIS desde IDEAL, y a la vez que por medio de Probital, se puedan grabar registros directamente en *Datacom*. (ver Ilustración 4.4)

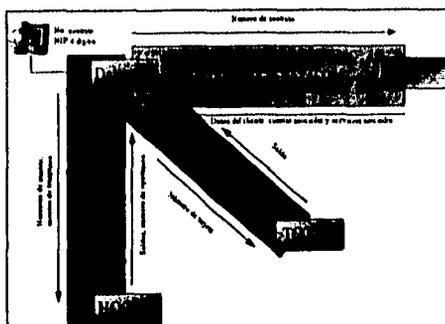


Ilustración 4.4. Interfases

Se creará una pantalla en CIS donde se ligarán todos los servicios a los que el cliente desee estar inscrito.

Como arma de mercadotecnia, el ejecutivo podrá visualizar desde el sistema de plataforma todos los servicios a los que está inscrito el cliente, y también, teniendo la información residente en el Sistema de Información de Clientes, el departamento de mercadotecnia podrá realizar campañas explotando dicha información. Por ejemplo, se podrán sacar reportes de todas las personas que están pagando su tarjeta del "Palacio de Hierro", y así efectuar envíos de correo o campañas de telemarketing.

Consideraciones para PROBITAL

Para hacer posible el bajar a plataforma el servicio, se tendrá que considerar el diseño de las siguientes pantallas:

- **Pantalla de altas de contratos.** En esta pantalla desplegará los contratos de Línea BITAL que tiene asociados el cliente en cuestión (identificándolos en CIS por tipo de subproducto). Como en el alta de cuentas, se deberá poder seleccionar con el mouse algún número de contrato. Al seleccionar algún número de contrato, deberá desplegar en la misma pantalla las cuentas ligadas a dicho contrato (internamente se irá a la pantalla ACAC de CIS)
- **Pantalla de ligue de cuentas.** Después de seleccionar un número de contrato y decidir que se quiere dar de alta otra cuenta, se pasará a esta pantalla por medio de un botón. Aquí se teclarán todas las cuentas que quiera tener ligadas el cliente a ese contrato. Probital deberá indicar de cuáles es titular el cliente y de cuáles no. Para las que el cliente es titular, se efectuará el alta inmediatamente en la pantalla "ACAC" de CIS. Para las que no, se imprimirá un contrato (tres tantos) y se enviará a un área centralizada. El contrato incluirá únicamente la(s) cuenta(s) en que el cliente no es titular.

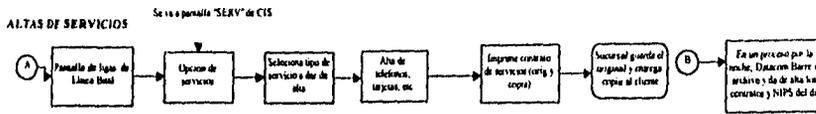


Figura 4-3. Alta de servicios con sistema rediseñado

Las consultas con el rediseño se harían por medio del audiorespuesta, digitando el número de contrato y el NIP. Por operador se pediría el número de contrato, y se podrían visualizar únicamente dos de los 4 dígitos del NIP. Ver Figura 4-4.

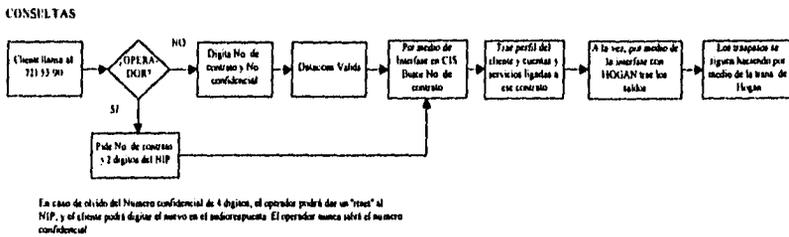


Figura 4-4. Consultas con sistema rediseñado

4.2.1.1 CONSIDERACIONES PARA IDEAL-DATACOM

Consideraciones Generales:

- No deberá existir en ningún momento duplicidad de bases de datos.
- El cliente deberá poder cambiar su NIP de 4 dígitos cuantas veces quiera, por medio del equipo de audiorespuesta.
- Cuando un cliente olvide su NIP y exista la necesidad de darle un "reset" por medio de operadores, se deberá crear un "log" indicando qué usuario, en qué fecha y a qué hora efectuó el "reset" del NIP.
- Hay que considerar la posibilidad de que en un futuro se hagan traspasos por medio del cajero automático.

Consideraciones para las altas de contratos

- Las altas de contratos se efectuarán por CIS o Probital.
- En sucursal se ligarán únicamente cuentas de clientes con el mismo número de cliente CIS y sin firmas mancomunadas.

- Todas las cuentas con diferentes números de CIS o firmas mancomunadas que se deseen ligar en un contrato, deberán ser manejadas por un área centralizada.
- Los servicios se deberán poder ligar en sucursal por medio de Probital, y deberán tener la flexibilidad de que el cliente escoja el tipo de pago (cargo automático en un período determinado o pago por teléfono)
- Se limitarán los usuarios de Hogan de ejecutivos para que únicamente sea posible que liguen cuentas del mismo cliente CIS, sin firmas mancomunadas.

4.2.1.2 PANTALLAS QUE SE DEBEN CONSIDERAR EN LA APLICACIÓN

Pantalla de consultas de cuentas relacionadas y saldos:

La pantalla de consultas, además de los campos normales como fecha, nombre del sistema, etc. deberá considerar los siguientes campos:

- Nombre del cliente y apellidos.
- Número de contrato.
- Tipo de cliente (patrimonial, privada, comercial, negocios y empresarios, empleado, etc.)
- Deberá desplegar todas las cuentas DDA y CDA que tenga relacionadas el cliente con número, tipo de cuenta, saldo disponible y saldo con restricción según sea el caso.
- También deberá contener las tarjetas de crédito ligadas al contrato (en un futuro con la interfase a Total Systems deberá considerarse el que despliegue el saldo al corte y el saldo al día para casos con menos de 3 pagos vencidos)
- Deberá contener un campo para poder seleccionar las cuentas de las siguientes maneras:
 - "1" Cuenta de cargo
 - "2" Cuenta de abono
 - "M" Para que nos mande a la pantalla "3" de THFR y despliegue movimientos de la cuenta en cuestión, siempre y cuando sea DDA.

Para CDA, también se contemplará la elección de:

- "1" Cuenta de cargo
- "2" Cuenta de abono

Pantalla de servicios

Una de las opciones del cuaderno de Línea BITAL deberá contener la pantalla de servicios. En esta pantalla deberá desplegar los números de contrato de Línea BITAL en un lado y los servicios ligados al número de contrato previamente seleccionado con su periodicidad y tipo de pago (esta información la obtendrá de la pantalla "SERV" de CIS, que se va a crear especialmente para almacenar esta información).

Consideraciones:

Se deberá anexar en las cláusulas del contrato de cuentas, las del contrato de Línea BITAL.

Al finalizar se deberá tener la opción de imprimir la carta de bienvenida al servicio, con las especificaciones generales y el número de contrato del cliente.

4.2.1.3 SEGURIDAD

Los ejecutivos en sucursal podrán ligar las cuentas de un cliente a su contrato de Línea BITAL, pero no podrán desligarlas. El contrato de la cuenta impreso desde el sistema de plataforma incluirá las cláusulas del contrato actual de Línea BITAL, con esto se evitará el que se tenga que firmar y almacenar otro documento.

En caso de querer dar de baja una cuenta del contrato de Línea BITAL, se tendrá que enviar un contrato firmado por el cliente al área centralizada, donde indique que solicita la baja del mismo. Sólo algunas personas del departamento tendrán un usuario facultado para realizar dicha operación.

Para el ligue de cuentas con firmas mancomunadas o de terceros, será necesario que en CIS exista alguna relación entre los dos números de clientes. La sucursal deberá recabar las firmas en un contrato de Línea BITAL, y enviarlo por fax al área central, donde el mismo día se relacionará la cuenta al número de contrato que indique. El cliente se deberá quedar con una copia del contrato y la sucursal deberá de guardar el original en el expediente.

4.2.1.4 CONVERSIÓN

A partir de que el rediseño entre en operación, la forma de acceso para los clientes cambiará, ya que tendrán que teclear el número de 7, 8 ó 9 dígitos que tiene actualmente, más su número confidencial de 4. El primer número (actualmente la clave confidencial), se convertirá en el número de contrato de Línea BITAL. Ese número seguirá siendo fijo y no podrá ser modificado mas que solicitando la baja por medio de un escrito. El número de 4 dígitos sólo lo sabrá el cliente y podrá ser modificado en línea cuantas veces sea necesario. Los operadores nunca sabrán qué NIP tiene el cliente, ya que sólo le preguntarán 2 dígitos del mismo.

Un mes antes de poner en producción el sistema rediseñado, se le empezará a avisar a los clientes por medio del audiorespuesta que se llevará a cabo dicho cambio para una fecha establecida. Cumpliéndose la fecha, el audiorespuesta pedirá que se digite el número confidencial anterior y solicitará el nuevo NIP de 4 dígitos. Después de pedir la confirmación de dicho NIP, le dirá al cliente que debe memorizarlo y no apuntarlo en ningún lado.

4.2.2 EMISIÓN MASIVA DE NIPS.

Una vez que se tenga instalado el conmutador nuevo del Banco, y que se tenga una capacidad instalada aceptable, se efectuará una emisión masiva de NIPS o contratos de Línea BITAL a los clientes que aún no cuenten con el servicio. Para esto se mencionarán los siguientes.

- Se enviará una carta de bienvenida a todas las personas físicas que tengan una sola cuenta sin firmas mancomunadas, indicando el número de su contrato de Línea BITAL.
- Todos los contratos irán desactivados.
- El cliente deberá comunicarse a Línea BITAL con un operador para activar su clave, después de contestar algunas preguntas de referencia cruzada.
- Después de la emisión de cartas, se enviará junto con los estados de cuenta del mes, propaganda del servicio para invitar a todos los clientes a utilizarlo.

4.2.3 INTEGRACIÓN DE NUEVOS SERVICIOS

De acuerdo al estudio de mercado que se realizó en el capítulo 3 de esta tesis, es necesario que se integren a Línea BITAL los siguientes servicios:

- Apertura de cuentas por teléfono.
- Traspasos sábados y domingos.
- Ordenes de pago internacionales por operador.
- Saldos y traspasos de créditos por operador y audiorespuesta.
- Pago de teléfono por operador y audiorespuesta.
- Pago de tarjeta American Express por operador.
- Pago de tarjeta Dinners Club por operador
- Envío de estado de cuenta de tarjeta de crédito BITAL por fax.

Asimismo, será necesario hacer efectivas las garantías sobre aclaraciones de cajeros, aclaraciones de cheques y aclaraciones de tarjetas.

Los temas antes mencionados no se consideraron para esta tesis debido a lo extenso de los mismos

4.2.4 INTEGRACIÓN DE VOZ Y DATOS

El CTI (*Computer Telephone Integration*) se ha convertido en uno de los temas de más importancia para cualquier centro telefónico en la actualidad. Como se comentó en el Capítulo 1, la tendencia de los centros telefónicos a nivel mundial es invertir en la integración voz-datos. Las ventajas que se presentan por los principales proveedores, y las armas para la venta son entre otras:

- Los clientes no tendrán que repetir la información.
- Se disminuye el tiempo de la llamada, y a la vez el tiempo de atención con un operador.
- Se reducen los costos por lada 800.
- Es una oportunidad para estandarizar las pantallas del sistema, con lo que se enseña al operador a cómo hacer el negocio, no cómo pelearse con el sistema.
- El tiempo de entrenamiento disminuye.
- Aumenta la efectividad de los operadores.
- El cliente se siente más seguro al usar el servicio.
- Los tiempos de espera disminuyen.

La integración voz-datos en BITAL se deberá hacer de la siguiente manera:

- El cliente al entrar al equipo de audiorespuesta tecleará número de contrato y NIP, y al pedir ser atendido por un operador, la llamada será transferida junto con los datos a la pantalla.
- Una vez que el operador haya contestado, en caso de no poder solucionar el problema al cliente, deberá poder transferir la llamada a su supervisor o a otra parte del Centro de Soluciones Integrales junto con los datos de la pantalla principal del cliente.
- Para los clientes que no tengan Línea BITAL y soliciten algún servicio en el que no se requiera el número de contrato de Línea BITAL, la llamada será transferida como tradicionalmente se hace, indicando al operador que pregunte los datos.
- Habrá que considerar el poder tener diferentes grupos de extensiones definidos en el conmutador, y el poder abrir y cerrar el paso de llamadas entre ellos. Cuando se tenga la segmentación (Etapa 3: Mejorar a la competencia), habrá momentos en que los operadores designados a atender a banca patrimonial o privada no tengan llamadas, por lo que se les podrán pasar llamadas de comercial conforme el Titular del Área lo decida. Este abrir y cerrar pasos de un grupo a otro, deberá considerar también la integración de voz y datos. Esto también aplicará para el área de cobranza, para que en el momento que la demanda de llamadas de entrada no pueda ser soportada por Línea BITAL, se pueda abrir el paso y se cierre la cobranza por algunas horas.

La forma de conexión, el equipo que se necesitará y la inversión, no se tomarán como parte de esta tesis debido a lo extenso del tema.

4.3 ETAPA 3: MEJORAR A LA COMPETENCIA

Se tienen considerados tres proyectos principalmente para tomar el liderazgo en el mercado:

- Integración de la recepción automatizada de pagos al servicio telefónico: esta etapa consiste en que los clientes puedan realizar el pago de cualquier servicio (integrada actualmente a sucursal) por medio del teléfono. Entre ellos se encuentra toda la fuerza de

ventas de AVON y AMWAY. También se integrará el pago de las colegiaturas de todas las escuelas que están inscritas con BITAL. Esto atraerá un número muy significativo de cuentas para el Banco.

- Segmentación del servicio: como parte de la estrategia del Grupo es la segmentación del mercado, también se llevará a cabo esta parte en el servicio telefónico. Se dará un número telefónico exclusivo a los clientes de Banca Patrimonial y otro a los clientes de Banca Privada. El audiorespuesta reconocerá a qué número marcó el cliente, y le contestará al cliente de diferente manera y con otro flujo de grabación. Los clientes de Banca Patrimonial y Privada tendrán acceso a hacer movimientos en mesa de dinero y sociedades de inversión, y al ser atendidos por un operador también contarán con un servicio preferencial, con ejecutivos capacitados para promover los servicios y productos del segmento.
- Integración de Directo BITAL: en un futuro un poco más lejano se integrarán todos los servicios de Banca Directa que son el disponer de los servicios del Banco donde quiera que el cliente se encuentre.

Las tres etapas del rediseño del área, se encuentran reflejadas en la cascada de compromisos del anexo 3.

CONCLUSIONES

Hoy en día la gente ya no tiene tiempo para muchas actividades que antes realizaba, lo cual aunado a las largas distancias que se tienen en un mercado abierto, los accesos remotos a los servicios y las telecomunicaciones han tomado un papel muy importante en cualquier empresa de servicio.

Las empresas financieras venden servicios exclusivamente. En mercado segmentado, cada vez en porciones más pequeñas, hasta el grado de llegar a la segmentación individual donde se requiere dar un "Servicio 100 x 100" a la medida del cliente superando sus expectativas. Por lo mismo, se vuelve un requerimiento indispensable para una competencia, el que los clientes puedan acceder a estos servicios financieros desde cualquier lugar que se encuentren las 24hrs. de los 365 días del año.

El servicio es la producción de una experiencia de compra satisfactoria que se da cuando la percepción menos las expectativas son mayores o iguales que cero. Consiste en aumentar nuestro número de clientes, entendido por ellos a las personas adictas a nuestro servicio.

Se ha demostrado que ofrecer servicios de calidad es la mejor estrategia comercial para captar mayor mercado donde el diferenciarse por el adecuado servicio telefónico puede llevar a la empresa grandes ventajas comparativas con los otros bancos.

Para dar un "Servicio 100 x 100" es necesario tener una capacidad holgada en el sistema. Esta capacidad holgada en un centro telefónico se logra por medio de compra de equipos con capacidad sobrante y por medio de personal en entrenamiento con una estrecha supervisión. En una empresa de servicio puro, todavía es más dramático, sin poder escatimar recursos para mantener la capacidad necesaria que marque la posibilidad de dar "Servicio 100 x 100".

La Reingeniería de Procesos de Negocios es una herramienta indispensable que efectúa cambios drásticos en el nivel de servicio y en la reducción de costos operativos, dando saltos inesperados para lograr la supervivencia en una competencia agresiva, y en otras ocasiones como herramienta para aumentar la ventaja de la empresa ante la competencia. El emprender Reingeniería de la Empresa requiere de un compromiso de todo el personal, iniciando por la Dirección General, de no ser así, seguramente su implementación no será exitosa.

Para lograr aplicar reingeniería, se requiere de un estricto seguimiento de sus reglas y un equipo de trabajo competente y comprometido con el cambio; este equipo tendrá una organización interna por proyectos y tendrán libertad total de generar los cambios que el

equipo de reingeniería proponga, después de su adecuada evaluación, por más novedoso o escandaloso parezca.

No sólo se trata de cambio en procesos de negocios, sino también de tener personal alineado a la estrategia del negocio, con un perfil adecuado, con un plan de crecimiento dentro de la empresa, motivado y un adecuado ambiente de trabajo. No hay que olvidar que el salario deberá ser justo, y hay que recordar que "si pagas cacahuates, tendrás changos" (*"if you pay peanuts you will get monkeys"*). El esquema de retribuciones debe de ser acorde a la estrategia del negocio, puesto que éste dirccionará comportamientos del personal en sus labores.

No es posible implantar reingeniería de procesos si ésta no va seguida de un proceso de Mejora Continua, de lo contrario, perderemos la ventaja competitiva lograda con la implementación de reingeniería de la empresa cayendo en nuevos vicios y en poco tiempo en retraso tecnológico.

El 20% de los problemas nos dan el 80% de la insatisfacción del cliente, por lo cual hay que comprender que no se puede hacer Reingeniería de todos los procesos de Firma, puesto que esto sería una tarea interminable e innecesaria. Hay que partir de los procesos que tengan mayor impacto en la empresa, desde el punto de vista de ingresos y de percepción de nuestros clientes externos.

BIBLIOGRAFÍA

ARANA, Rafael, GINEBRA, Joan, *Dirección por servicio. La otra calidad*, Edo. de México, México, Ed. Mc. Graw-Hill, 1992.

COUNCIL ON FINANCIAL COMPETITION, *The Journey Begin. Migration Beyond Branch Dependence*, Washington D.C., U.S., Ed. Advisory Board Company, 1995.

GRUPO FINANCIERO PRIME INTERNACIONAL, *Grupo Financiero Prime Internacional. Informe anual 1992*, México, D.F., Ed. Madero, S.A. de C.V., 1992.

GRUPO FINANCIERO PRIME INTERNACIONAL, *Grupo Financiero Prime Internacional. Informe anual 1993*, México, D.F., Ed. Grupo Holbein, S.A. de C.V., 1993.

GINEBRA, Joan, *El Liderazgo y la Acción. Mitos y Realidades*, México D.F., Ed. McGraw Hill, 1995.

HAMMER, Michael & CHAMPY, James, *Reingeniería*, Bogotá, Colombia, Ed. Grupo Norma, 1994.

HICKS, Philip, *Introducción a la Ingeniería Industrial y Ciencias de la Administración*, México, D.F., Ed. McGraw-Hill, (ed. 5), 1989.

HILLIER, Frederick & LIEBERMAN, Gerald, *Introducción a la Investigación de Operaciones*, México, D.F., Ed. McGraw-Hill, (ed. 5), 1991.

JOHANSSON, Henry, McHUGH, Patrick, PENDLEBURY, John & WHEELER, William, *Reingeniería de procesos de negocios*, México, D.F., Ed. Limusa, (ed. 2), 1995.

MORRIS, Daniel & BRANDON, Joel, *Reingeniería. Cómo aplicarla con éxito en los negocios*, Bogotá, Colombia, Ed. McGraw-Hill, 1994.

Revistas Consultadas

ARNST, Catherine, "*The last frontier*", Business Week, New York, U.S., Ed. McGraw-Hill, International Edition, Septiembre 18, 1995.

ASOCIACIÓN MEXICANA DE BANCOS (AMB), "*Interés. Revista de Análisis Bancario y Financiero*", D.F., México, Ed. Grupo Holbein, S.A. de C.V., Año I, Número 1, Agosto-septiembre 1990.

BANCO INTERNACIONAL. S.A.. "Estilo Internacional. Órgano de Comunicación Interna.", México, D.F., Ed. Grupo Holbein, S.A. de C.V., Número 21, Agosto 1991, Suplemento "50 años. Banco Internacional".

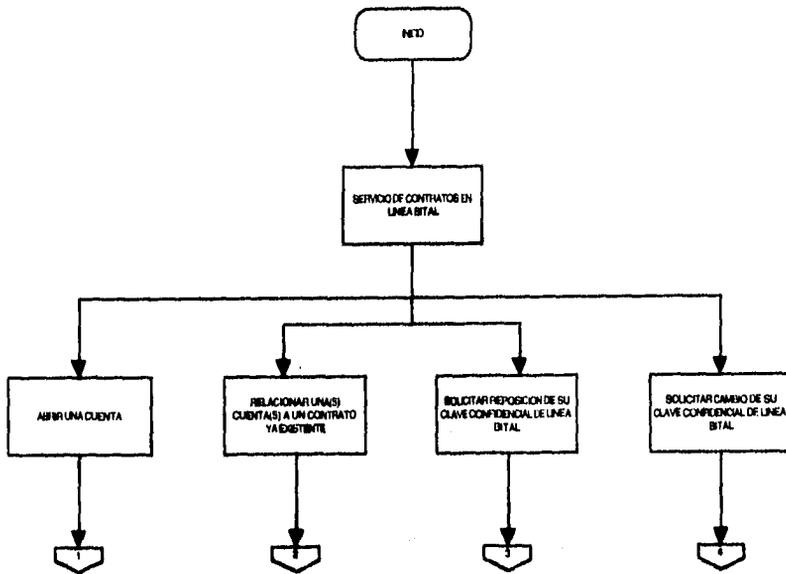
HOLLAND, Kelley, "The future of money", Business Week, New York, U.S., Ed. McGraw-Hill, International Edition, Junio 12. 1995.

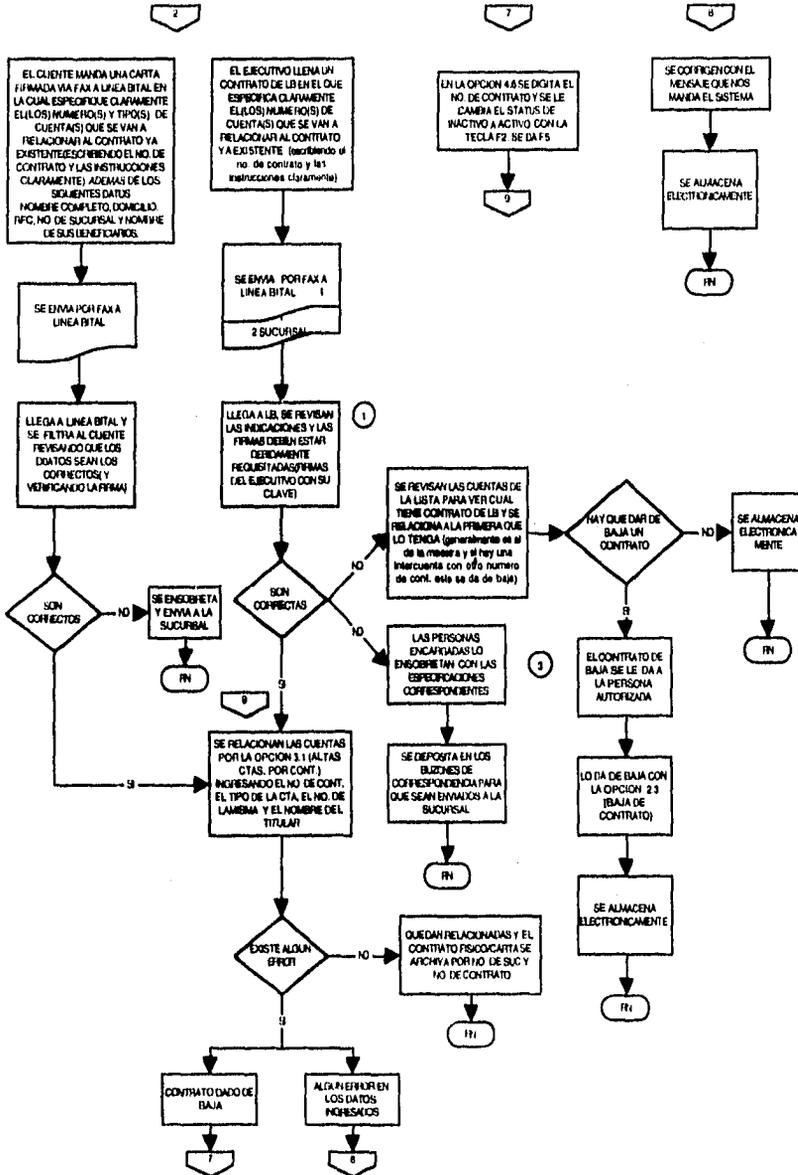
MARTÍNEZ, Inma, "Economía práctica: el arte de saber elegir productos bancarios", Mundo Cristiano, Madrid España, COBRHI S.A. Industria Gráfica, Número 386, Febrero de 1995.

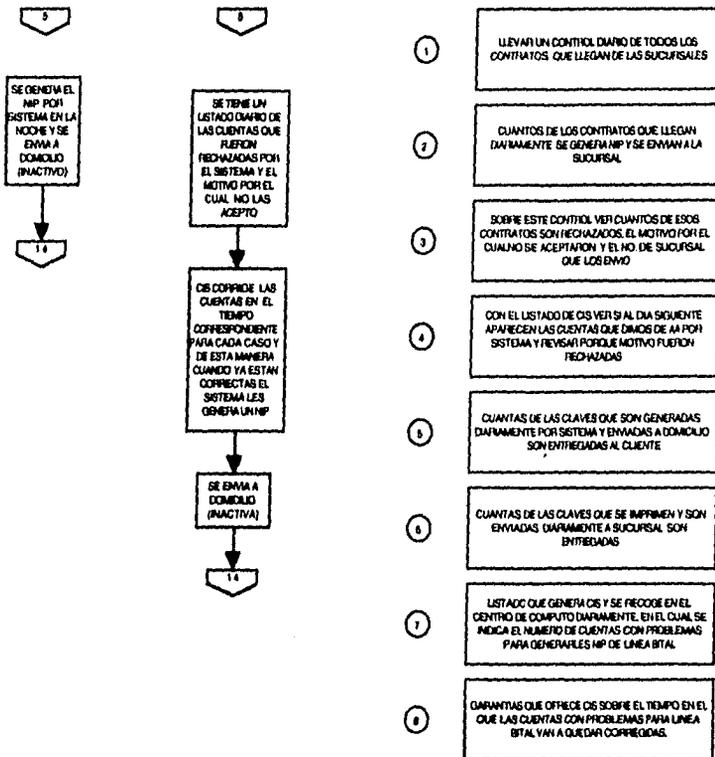
TCS, "Staffing for the call center, the art and science of workforce management", TCS, Tennessee, U.S., TCS Management Group Inc., Noviembre de 1995

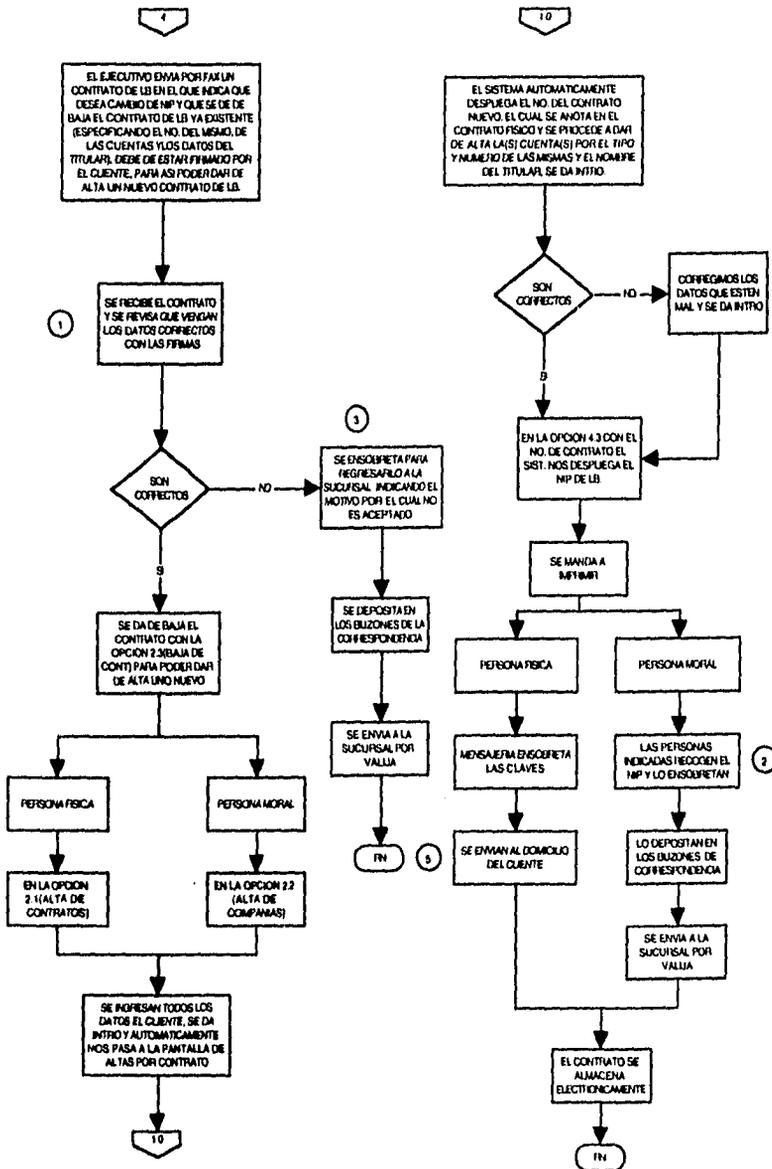
ANEXO 1

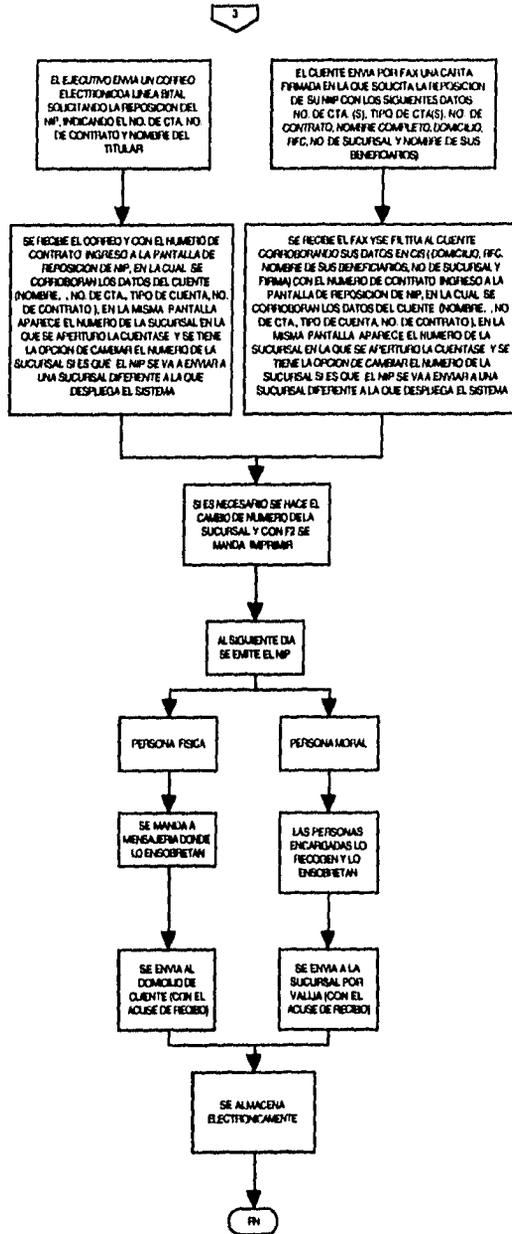
Flujo de apertura de contratos de Línea Bital con el sistema rediseñado

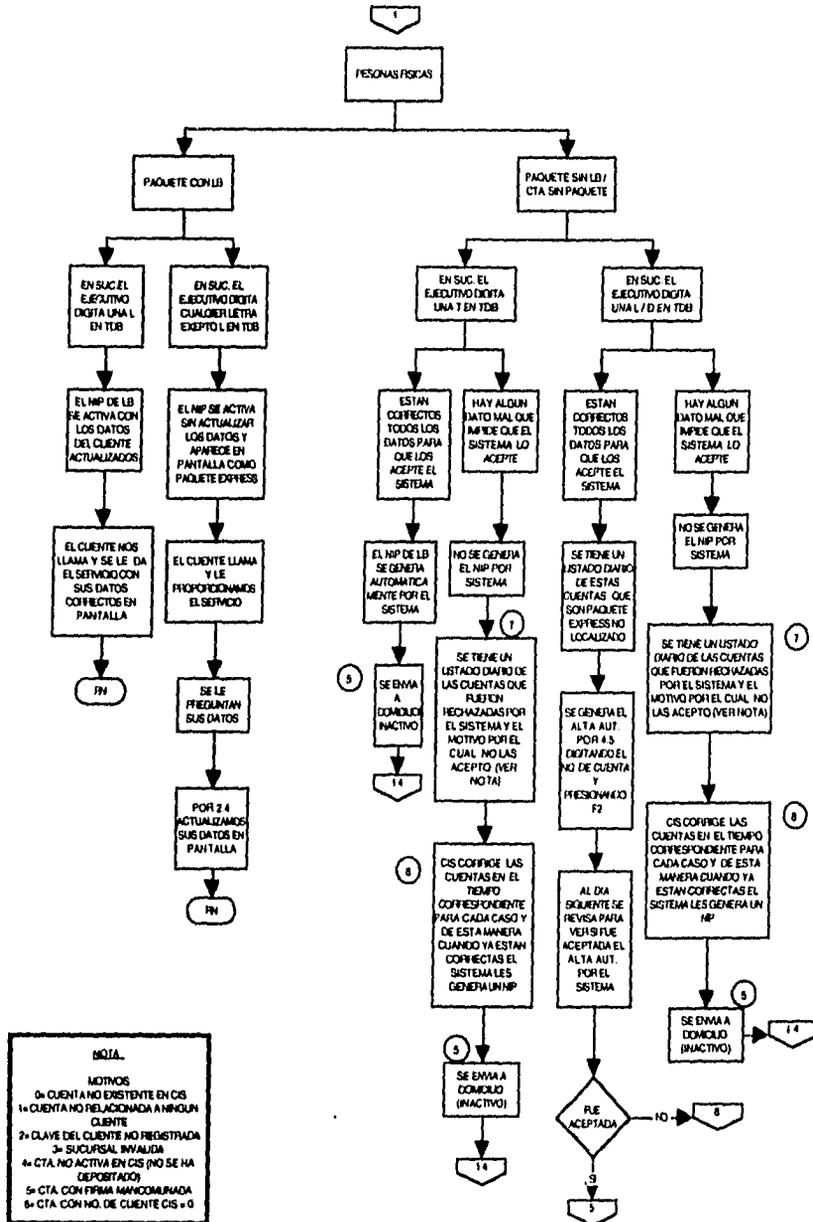




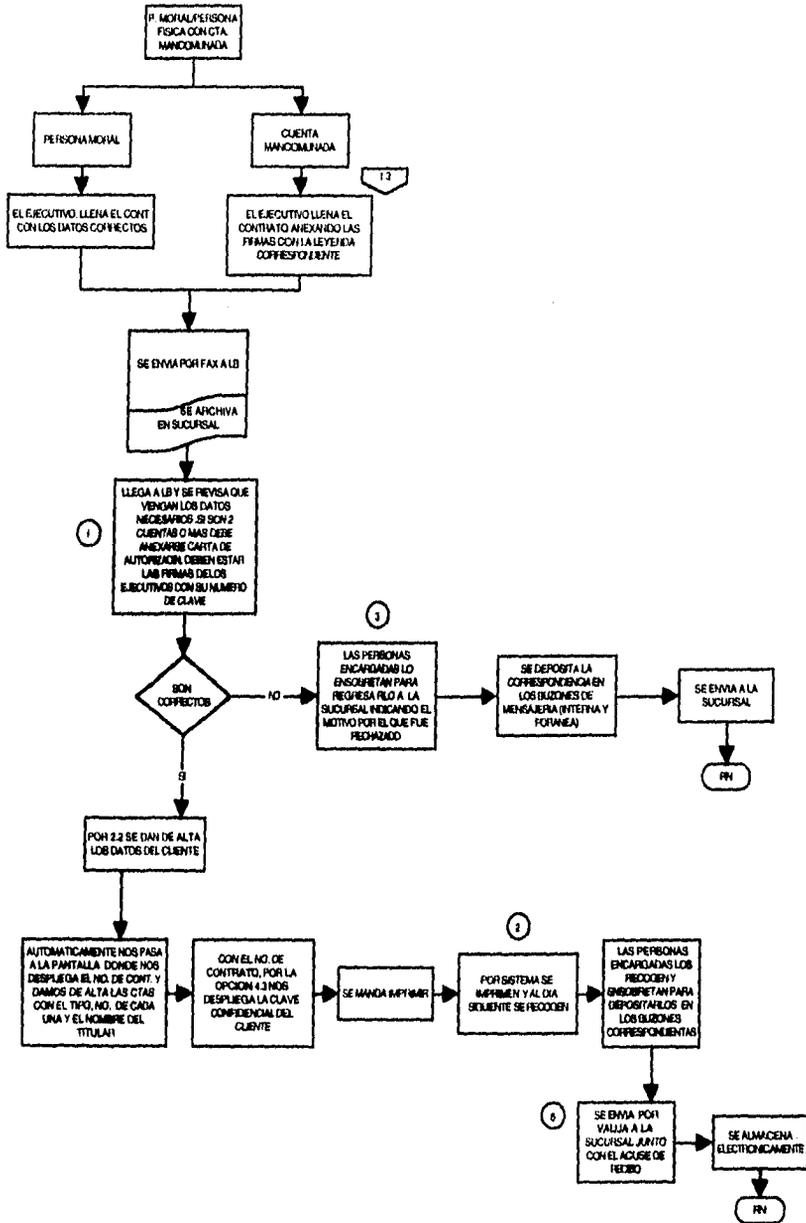


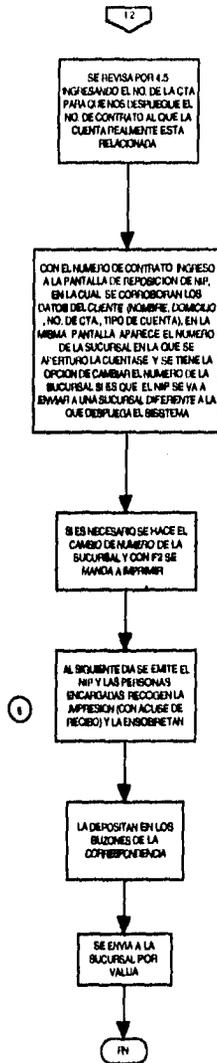


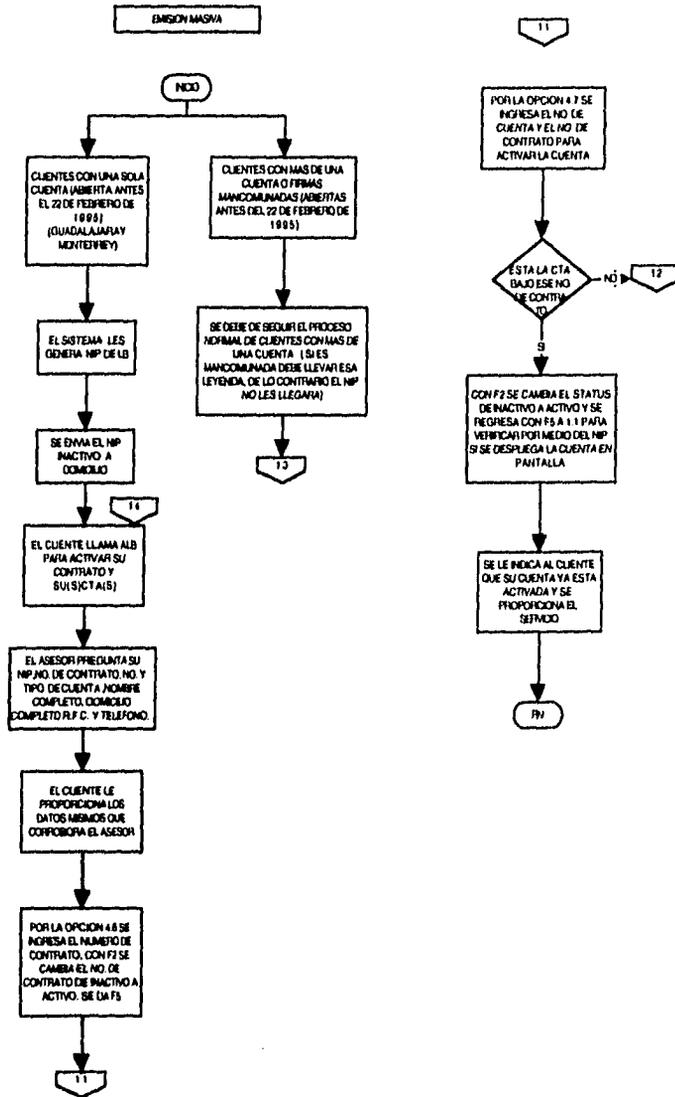




NOTA.
 MOTIVOS
 0- CUENTA NO EXISTENTE EN CIS
 1- CUENTA NO RELACIONADA A NINGUN CUENTE
 2- CLAVE DEL CUENTE NO REGISTRADA
 3- SUCURSAL INVALIDA
 4- CTA. NO ACTIVA EN CIS (NO SE HA DEPOSITADO)
 5- CTA. CON FIRMA MANCOMUNADA
 6- CTA. CON NO. DE CUENTE CIS = 0

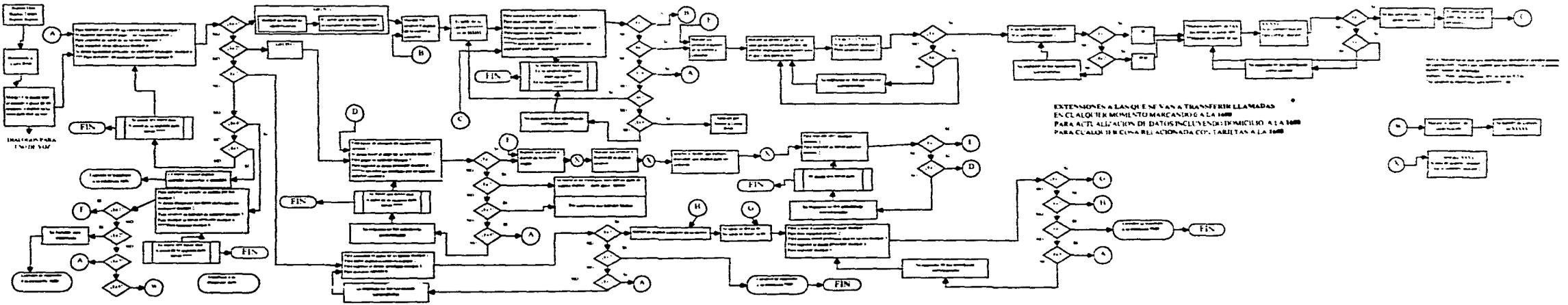


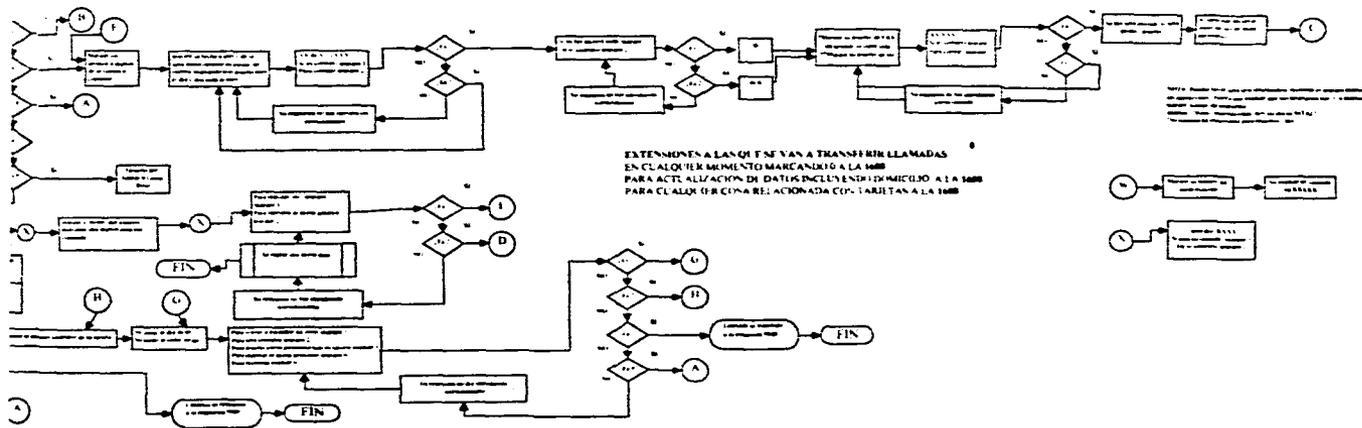




ANEXO 2

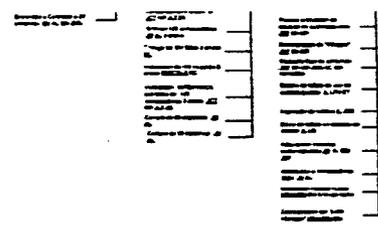
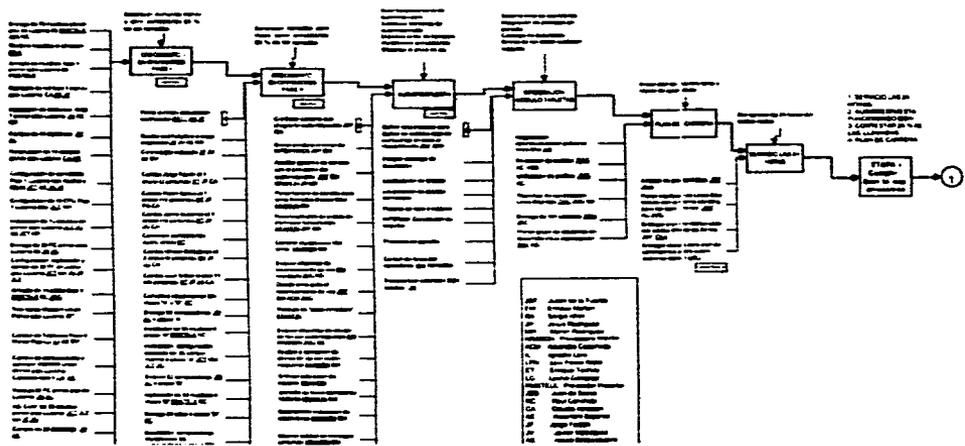
FLUJO RE DISEÑADO DE EQUIPO DE AUDIOPUESTA





ANEXO 3

Cascada de Línea Bital



REQUISITOS DE CALIDAD

- 1. El sistema debe ser capaz de procesar datos en tiempo real.
- 2. El sistema debe ser seguro y confiable.
- 3. El sistema debe ser fácil de usar y mantener.
- 4. El sistema debe ser compatible con otros sistemas existentes.
- 5. El sistema debe ser escalable y flexible.
- 6. El sistema debe ser capaz de manejar grandes volúmenes de datos.
- 7. El sistema debe ser capaz de generar reportes y gráficos.
- 8. El sistema debe ser capaz de integrarse con otros sistemas.
- 9. El sistema debe ser capaz de manejar errores y excepciones.
- 10. El sistema debe ser capaz de ser actualizado y mejorado.

REQUISITOS DE CALIDAD

- 1. El sistema debe ser capaz de procesar datos en tiempo real.
- 2. El sistema debe ser seguro y confiable.
- 3. El sistema debe ser fácil de usar y mantener.
- 4. El sistema debe ser compatible con otros sistemas existentes.
- 5. El sistema debe ser escalable y flexible.
- 6. El sistema debe ser capaz de manejar grandes volúmenes de datos.
- 7. El sistema debe ser capaz de generar reportes y gráficos.
- 8. El sistema debe ser capaz de integrarse con otros sistemas.
- 9. El sistema debe ser capaz de manejar errores y excepciones.
- 10. El sistema debe ser capaz de ser actualizado y mejorado.

EXORTOS DE NO CALIDAD

1	El sistema no debe ser capaz de procesar datos en tiempo real.
2	El sistema no debe ser seguro y confiable.
3	El sistema no debe ser fácil de usar y mantener.
4	El sistema no debe ser compatible con otros sistemas existentes.
5	El sistema no debe ser escalable y flexible.
6	El sistema no debe ser capaz de manejar grandes volúmenes de datos.
7	El sistema no debe ser capaz de generar reportes y gráficos.
8	El sistema no debe ser capaz de integrarse con otros sistemas.
9	El sistema no debe ser capaz de manejar errores y excepciones.
10	El sistema no debe ser capaz de ser actualizado y mejorado.

COMPROBANDO SI SE CUMPLEN LOS REQUISITOS DE CALIDAD EN CADA UNO DE LOS CASOS ANTERIORES, ANTES DE EMPEZAR A DESARROLLAR EL SISTEMA Y EN CADA UNO DE LOS CASOS ANTERIORES.

REQUISITOS

ID	DESCRIPCION	TIPO
R1	El sistema debe ser capaz de procesar datos en tiempo real.	Funcional
R2	El sistema debe ser seguro y confiable.	Seguridad
R3	El sistema debe ser fácil de usar y mantener.	Usabilidad
R4	El sistema debe ser compatible con otros sistemas existentes.	Compatibilidad
R5	El sistema debe ser escalable y flexible.	Escalabilidad
R6	El sistema debe ser capaz de manejar grandes volúmenes de datos.	Capacidad
R7	El sistema debe ser capaz de generar reportes y gráficos.	Reportes
R8	El sistema debe ser capaz de integrarse con otros sistemas.	Integración
R9	El sistema debe ser capaz de manejar errores y excepciones.	Manejo de errores
R10	El sistema debe ser capaz de ser actualizado y mejorado.	Mantenimiento

IMPACTO

El impacto de cada requisito es el siguiente:

- R1: Alto
- R2: Alto
- R3: Medio
- R4: Medio
- R5: Medio
- R6: Alto
- R7: Medio
- R8: Medio
- R9: Medio
- R10: Medio

