

308917



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**ESCUELA DE INGENIERÍA**  
**CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
MEXICO, D.F.  
NOVIEMBRE 1997

**REINGENIERÍA APLICADA A LOS PROCESOS  
DE COBRANZA DE CRÉDITOS AL CONSUMO  
DE UN GRUPO FINANCIERO MEXICANO**

TESIS QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
INGENIERO MECÁNICO ELECTRICISTA  
ÁREA: INGENIERÍA INDUSTRIAL  
P R E S E N T A  
SERGIO ANTONIO FRANKLIN  
RAIMOND-KEDILHAC VIESCA

DIRECTOR DE TESIS:  
ING. ANTONIO CASTRO D'FRANCHIS

MÉXICO, D.F.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

NOVIEMBRE, 1997



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

PAGINACION VARIA

COMPLETA LA INFORMACION

## Dedicatorias

*A mi esposa Olga y a mi hijo Sergio III, por ser los puntales de la felicidad de mi vida*

*A mis papás y hermanas, por todo su amor y por lo que me han enseñado*

*A mis suegros y cuñado, por todo el apoyo y cariño que nos han brindado*

## Agradecimientos

*A José Miguel García, por ser mi mejor amigo desde 1976.*

*Agradezco de manera muy especial al Ingeniero Rafael Arana (el profesor en lo que a dirección se trata) y a Federico García, por haberme ayudado cuando más lo necesitaba y haber confiado en mí.*

*A Eduardo Berrondo, por haberme dado la oportunidad de experimentar con su Banco.*

*A Alejandro Castañeda, Álvaro Rocha, Gustavo Hernández y a todo el equipo de reingeniería de Bitel, de quienes aprendí todo lo que de reingeniería se trata.*

*A Sergio Flores, Álvaro Mier, Daniel Castañeda, Octavio Vázquez y a todos los ejecutivos de soluciones, con quienes hice mis pininos en Dirección, y sin los cuales no hubiera habido tema para esta tesis.*

# Índice de contenido

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>8</b>
1.1. ¿QUÉ ES REINGENIERÍA?	9
1.1.1. EL PAPEL DE LA TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN EN LA REINGENIERÍA	11
1.1.2. SEMEJANZAS Y DIFERENCIAS ENTRE LA REINGENIERÍA Y LA MEJORA CONTINUA	12
1.2. ¿QUÉ NO ES REINGENIERÍA?	13
<b>2. GRUPO FINANCIERO BITAL Y EL ENTORNO BANCARIO</b>	<b>15</b>
2.1. HISTORIA DE LA BANCA MEXICANA DEL SIGLO XX	15
2.1.1. BANCA ESPECIALIZADA	15
2.1.2. BANCA MÚLTIPLE	16
2.1.3. NACIONALIZACIÓN DE LA BANCA Y BANCA PARALELA	16
2.1.4. REPRIVATIZACIÓN BANCARIA Y CONSOLIDACIÓN DE GRUPOS FINANCIEROS	18
2.1.5. APERTURA DEL SISTEMA FINANCIERO	18
2.2. HISTORIA DEL GRUPO FINANCIERO BITAL	19
2.3. FILOSOFÍA	19
2.3.1. MISIÓN	19
2.3.2. OBJETIVO GENERAL	20
2.3.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
2.3.3.1. SOLIDEZ	20
2.3.3.1.1. CAPITALIZACIÓN	20
2.3.3.2. RENTABILIDAD	20
2.3.3.3. SERVICIO	20
2.3.4. ESTRATEGIA DE NEGOCIO	21
2.3.4.1. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO Y DISEÑO DE PRODUCTOS	21
2.3.4.1.1. ANTES	21
2.3.4.1.1.1. ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL	21
2.3.4.1.1.2. LAS SUCURSALES	21
2.3.4.1.1.3. LOS PRODUCTOS	22
2.3.4.1.2. AHORA	22
2.3.4.1.2.1. LA SEGMENTACIÓN	23
2.3.4.1.2.2. ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL	23
2.3.4.1.2.3. LAS SUCURSALES	25
2.3.4.1.2.4. LOS PRODUCTOS	25
2.3.4.2. ESTRATEGIAS	29
2.3.4.3. TECNOLOGÍA	30
2.3.4.4. NUEVA IMAGEN BITAL	31
2.3.4.5. NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS	31
2.3.4.6. RED DE SUCURSALES	31
2.4. ESTRUCTURA ACCIONARIA	32
2.5. EMPRESAS DEL GRUPO	32
<b>3. LA REINGENIERÍA DE BITAL</b>	<b>35</b>

<b>4. METODOLOGÍA</b>	<b>39</b>
4.1. PREMISAS	39
4.2. DEFINICIÓN DEL OBJETIVO. RAZONES DE CAMBIO: EL ¿POR QUÉ?	39
4.3. EL RUMBO Y EL CAMINO: EL ¿QUÉ?	40
4.4. LÍDERES DE PROYECTO (CONSULTORES INTERNOS) Y DUEÑOS DEL PROCESO: EL ¿QUIÉN?	40
4.5. LA IMPLANTACIÓN: EL ¿CÓMO?	41
4.5.1. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL: EL ANTES	41
4.5.1.1. FLUJO PLATICADO	41
4.5.1.2. LA TOMA DE LA FOTOGRAFÍA (DIAGRAMA - MEDIDORES)	41
4.5.1.3. PRESENTACIÓN DE LA FOTOGRAFÍA	42
4.5.1.4. CASCADAS DE CAPACITACIÓN Y DE COMPROMISOS	44
4.5.2. REDISEÑO: EL DESPUÉS	45
4.5.2.1. SEGUIMIENTO E IMPLANTACIÓN DE MEJORAS	45
4.5.2.2. COMUNICACIÓN Y DIVULGACIÓN	46
4.6. LA REAPRECIACIÓN: ¿DE VERAS HACEMOS LO QUE DECIMOS?	46
4.6.1. GARANTÍAS DE SERVICIO	47
<b>5. DESARROLLO</b>	<b>49</b>
5.1. DEFINICIÓN DEL OBJETIVO	49
5.2. BENCHMARKING	49
5.2.1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	49
5.2.2. RESULTADOS PRELIMINARES	49
5.2.3. INFORMACIÓN DEL PANORAMA	50
5.2.4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	50
5.2.4.1. ¿QUÉ PORCENTAJE DE LOS CRÉDITOS ESTÁN EN CARTERA VENCIDA?	50
5.2.4.2. ¿QUÉ PORCENTAJE DE LOS CRÉDITOS VENCIDOS SE RECUPERAN NORMALMENTE?	51
5.2.4.3. ¿EL BANCO RECUPERA TODO EL SALDO DE LAS CUENTAS VENCIDAS O SÓLO UNA PARTE?	51
5.2.4.4. ¿QUÉ PERÍODO DE TIEMPO ES EL MÁS EFECTIVO PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA?	51
5.2.4.5. ¿CUÁLES SON LAS TÁCTICAS QUE UTILIZAN LOS BANCOS PARA LA RECUPERACIÓN DE CUENTAS?	52
5.3. LÍDERES DE PROYECTO Y DUEÑOS DE PROCESO	54
5.4. FOTOGRAFÍA DE LOS PROCESOS	54
5.4.1. FOTOGRAFÍA COBRANZA EN GENERAL	54
5.4.2. FOTOGRAFÍA COBRANZA ADMINISTRATIVA	56
5.4.2.1. MEDIDORES	57
5.4.3. FOTOGRAFÍA LOCALIZACIONES	62
5.4.4. FOTOGRAFÍA COBRANZA EXTRAJUDICIAL	63
5.4.4.1. MEDIDORES	66
5.4.4.2. CARTERA CASTIGADA Y QUEBRANTADA	67
5.4.5. FOTOGRAFÍA COBRANZA JUDICIAL	68
5.4.5.1. MEDIDORES	69
5.5. FOTOGRAFÍA DE LA TECNOLOGÍA	72



<b>5.6. FOTOGRAFÍA DE LOS RECURSOS HUMANOS</b>	<b>73</b>
5.6.1. LA ORGANIZACIÓN	73
5.6.1.1. ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL	73
5.6.1.2. RELACIÓN CON LAS REGIONALES	73
5.6.1.3. ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO	74
5.6.2. LA GENTE	75
5.6.2.1. LOS GESTORES	75
5.6.2.2. LOS SUPERVISORES	76
5.6.2.3. LOS SUPERVISORES DE EXTRAJUDICIAL Y DE JUDICIAL	76
5.6.2.4. LOS SUBGERENTES	76
5.6.2.5. EL GERENTE	76
5.6.3. LOS SUELDOS	77
<b>5.7. REDISEÑO DE LOS PROCESOS</b>	<b>79</b>
5.7.1. ALGUNAS CONSIDERACIONES PREVIAS	79
5.7.2. REDISEÑO DE LA COBRANZA EN GENERAL	80
5.7.2.1.1. MISIÓN:	81
5.7.2.1.2. PROVEEDORES:	81
5.7.2.1.3. CLIENTES:	81
5.7.2.1.4. MATERIA PRIMA:	81
5.7.2.1.5. PRODUCTO TERMINADO:	81
5.7.3. REDISEÑO COBRANZA ADMINISTRATIVA	83
5.7.3.1. PROCESOS:	84
5.7.3.1.1. QUIERE Y PUEDE PAGAR PERO NO LO HIZO	85
5.7.3.1.1.1. OLVIDO O DESCUIDO	85
5.7.3.1.1.2. NO LLEGÓ ESTADO DE CUENTA	85
5.7.3.1.1.3. SOBREGIRO (SÓLO PARA TARJETAS DE CRÉDITO)	85
5.7.3.1.2. QUIERE Y NO PUEDE PAGAR	86
5.7.3.1.2.1. SOLVENTE PERO ILÍQUIDO	87
5.7.3.1.2.2. INSOLVENTE PERO RESPONSABLE	87
5.7.3.1.3. NO QUIERE Y PUEDE PAGAR	88
5.7.3.1.3.1. PROBLEMA DE CARGOS INDEBIDOS	88
5.7.3.1.3.2. MAL SERVICIO RECIBIDO	88
5.7.3.1.3.3. MAÑOSO	89
5.7.3.1.4. NI QUIERE NI PUEDE PAGAR	89
5.7.3.1.4.1. INSOLVENTE IRRESPONSABLE	89
5.7.3.2. CREACIÓN DEL CENTRO DE SOLUCIONES INTEGRALES	91
5.7.4. REDISEÑO COBRANZA EXTRAJUDICIAL	91
5.7.5. REDISEÑO LOCALIZACIONES	94
5.7.6. REDISEÑO COBRANZA JUDICIAL	94
<b>5.8. REDISEÑO DE LA TECNOLOGÍA</b>	<b>94</b>
5.8.1. SISTEMA DE COBRANZA	95
5.8.1.1. ¿CÓMO TRABAJA OCS?	97
5.8.2. MARCADORES PREDICTIVOS	98
5.8.2.1. MANEJADOR DE ETAPAS	101
5.8.2.2. MANEJADOR DE ESTRATEGIAS	104
5.8.3. SISTEMA DE CONTROL DE PENDIENTES	106
<b>5.9. REDISEÑO DE LOS RECURSOS HUMANOS</b>	<b>110</b>
5.9.1. LA ORGANIZACIÓN	110
5.9.2. LA GENTE	111

5.9.3. LOS SUELDOS	112
5.9.4. PLAN DE CARRERA DE LOS EJECUTIVOS DEL CENTRO DE SOLUCIONES INTEGRALES	116
5.9.4.1. RECLUTAMIENTO	116
5.9.4.2. CAPACITACIÓN INICIAL	116
5.9.4.3. CAPACITACIÓN CONTINUA	117
5.9.4.4. TRABAJO POR NÚCLEOS	117
5.9.4.4.1. NÚCLEOS BITAL	117
5.9.4.4.2. OBJETIVOS	118
5.9.4.4.3. ESTRUCTURA	118
5.9.4.4.4. ACTIVIDADES DE LAS SESIONES	119
5.9.4.4.5. EJECUCIÓN DE LAS PROPUESTAS	120
5.9.4.4.6. INFORMES A DESARROLLAR	120
5.9.4.4.7. REGLAMENTO	120
5.9.4.5. ROTACIÓN	121
5.9.4.6. PROYECCIÓN A LA BANCA	122
5.10. GARANTÍAS DE SERVICIO	122
<b>6. CONCLUSIONES</b>	<b>123</b>
<b>7. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>125</b>
<b>8. ANEXOS</b>	<b>127</b>
<b>9. ÍNDICE DE TABLAS</b>	<b>131</b>
<b>10. ÍNDICE DE ILUSTRACIONES</b>	<b>133</b>

## 1. Introducción

Cuando tomé el proyecto de reingeniería de la cobranza nunca pensé que crecería a las proporciones a las que llegó. Fui asignado al proyecto los primeros días del mes de noviembre de 1994. En diciembre, cuando apenas me encontraba analizando los procesos actuales, vino la crisis económica y financiera: la devaluación del peso, el incremento en las tasas de interés y la falta de una cabeza política suficientemente fuerte y visible provocaron un aumento de precios, y crearon incertidumbre en el futuro a corto plazo. El problema de la cartera vencida se volvió un verdadero dolor de cabeza.

El grado de iliquidez (y de insolvencia en algunos casos) de los clientes exigió que los bancos tomaran cartas en el asunto, por lo que el 27 de diciembre pasé a formar parte del equipo que diseñó e implantó a nivel nacional los planes y los procesos de reestructuras de créditos al consumo.

A finales del mes de mayo de 1995, ya con las reestructuras funcionando a nivel nacional, me dediqué de lleno al proyecto de reingeniería de cobranzas. Para septiembre del mismo año, con la entrada del Acuerdo Inmediato para Deudores de la Banca (ADE), el Centro de Soluciones Integrales estaba funcionando a toda capacidad y atendía tanto a clientes externos (deudores, clientes en general) como a clientes internos (ejecutivos y gerentes de sucursales de toda la República)

Cuando el Ing. Rafael Arana me confió la titularidad del área (puesto que compartimos desde aquel día Álvaro Rocha Lerdo de Tejada, Alejandro Castañeda y yo), les comuniqué a mis familiares y amigos la buena nueva, que fue recibida con comentarios que nunca me hubiera imaginado. Algunos me decían "no te envidio", o "algo que nunca haría en mi vida sería cobrar". A su vez, otros me miraban con ojos de desprecio y murmuraban para sus adentros "¡Maldito! Tú eres de los que explotan y amenazan a la pobre gente que no tiene ni para comer", "¿qué acaso no ves la situación actual del país? ¿A poco crees que vas a recuperar algo?".

La cobranza en estos últimos tiempos ha dado un giro de 180 grados. Antes se podía hacer a punta de pistola y era común que los despachos de recuperación amenazaran a la gente, para exprimirlos hasta donde se podía.

Ahora la crisis ha alcanzado a la clase media alta, y en general, la gente está más informada, más organizada, y también hay clientes más mañosos. La cobranza se ha tenido que transformar en una venta. Hay que venderle al cliente todos los beneficios que le trae el mantenerse al corriente en sus cuentas... Y no cualquiera puede hacerlo...

Lo que pretende el presente estudio es el demostrar cómo se pueden alcanzar resultados espectaculares y giros inimaginables en los procesos fundamentales de negocio de las organizaciones donde se aplique la reingeniería.

En el caso concreto que estamos estudiando, lo que empezó como el rediseño del proceso de la cobranza de tarjetas de crédito de BITAL, terminó con la creación del Centro de Soluciones Integrales al Cliente, que es el área donde telefónicamente se

pueden resolver prácticamente todos los problemas que puedan surgirle a un cliente con todos sus créditos al consumo que maneja con el Grupo Financiero.

Para muchas personas, el término *reingeniería* es otro componente más de la interminable lista de términos y filosofías inventados por extranjeros, muchas veces japoneses, que se aplican en las diferentes áreas de la ingeniería industrial. EOQ (Economic Order Quantity), MRP (*Materials Requirements Planning*), MRPII (*Master Resources Planning*), Justo a tiempo (*Just-in-time*) y Kan Ban son ejemplos de lo escrito anteriormente. Pero la reingeniería va mucho más allá de la optimización de los procesos de producción. No sólo se cuestiona el *cómo* hacer las cosas sino *por qué* y *para qué* se hacen.

Los procesos y estrategias actuales de las empresas, por lo regular, tienen una antigüedad de 200 años. Se diseñaron durante la época de la revolución industrial, cuando la demanda del mercado crecía constantemente, y casi no había competidores. El mercado podía soportar cualquier cantidad de bienes que se produjeran, y los podía adquirir al precio y calidad que le dieran. Pero en la actualidad, dos siglos años más tarde, el mercado está saturado de bienes y servicios y la competencia abunda. Según Mike Kami, "el crecimiento mundial es de 1.6% al año, mientras que el de la gente con dinero es de 0.2%. Si se quiere crecer, hay que matar; el 5% que ganes, otro lo tendrá que perder".<sup>1</sup>

Todos los competidores de un mismo segmento de mercado emplean las mismas técnicas innovadoras de producción y de calidad total que llevaron a las compañías de los países de la cuenca del Pacífico a ocupar el primer lugar en calidad, productividad y rentabilidad. Había que hacer algo completamente innovador que mejorara la posición de una empresa respecto a otra de manera *radical*.

Michael Hammer y James Champy, considerados junto con Thomas Davenport como los *padres de la reingeniería*, descubrieron a lo largo de las consultorías que realizaban a grandes corporaciones estadounidenses que en todas las empresas existen procesos, los cuales nadie sabe por qué están ahí. Probablemente se pensaron en un principio para resolver un problema surgido en el momento mismo de la creación de la empresa, muchos años atrás. Pero ahora no hay quien se pregunte si sirven de algo o si agregan valor al producto final.

### 1.1. ¿Qué es reingeniería?

Propiamente hablando, "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"<sup>2</sup> en un tiempo récord.

<sup>1</sup> Conferencia dictada por Mike Kami el día 28 de septiembre de 1995 en la Ciudad de México.

<sup>2</sup> HAMMER, MICHAEL: «Reingeniería», *Grupo Editorial Norma*, Colombia, 1994 p. 34

## 10 Grupo Financiero Bital y el entorno bancario

De entrada, parecería que *automatización* y *reingeniería* son conceptos sinónimos; sin embargo, se contraponen:

**Automatización** es la sustitución del trabajo elaborado por los seres humanos utilizando tecnología. Hammer y Champy son más radicales en este punto. Ellos afirman que la reingeniería "no es automatización, pues ésta simplemente ofrece maneras más eficientes de hacer lo que no se debe hacer."<sup>3</sup>

**Reingeniería** es el rediseño de los procesos fundamentales del negocio, utilizando tecnología de información para mejorar dramáticamente los resultados.

Como en todos los proyectos de mejora, la dirección de la empresa juega un papel crucial en la implantación de éstos. James Champy, en su libro "*Reengineering management*" dice:

"Ya nada es simple. Nada es estable. (...) Ahora todo lo que hacemos no es suficiente. El cambio incremental era a lo que estábamos acostumbrados: Esta era la clase de cambio que podíamos dirigir gradualmente, con una planeación cautelosa, amplia concertación y ejecución controlada. Ahora no sólo tenemos que dirigir el cambio, necesitamos crear el cambio -un gran cambio- y rápido. Si nos detenemos a considerarlo con calma, la situación cambiará repentinamente frente a nuestros ojos, y nuestros prudentes juicios, ya no serán aplicables.

*Todo es cuestionable.* Las viejas maneras de dirigir ya no funcionan. Los organigramas, los esquemas de compensaciones, las jerarquías, la organización vertical, el equipo completo de técnicas de dirección mediante órdenes y control ya no sirven.

*Todos deben cambiar.* El cambio irá más a fondo que la técnica. No ve sólo qué hacen los directores, sino quiénes son. No sólo su sentido de la tarea, sino su propio sentido. No sólo qué saben, sino qué es lo que piensan. No sólo su manera de ver el mundo, sino su manera de vivir en el mundo."<sup>4</sup>

Los proyectos de reingeniería cuentan con cuatro características empíricas:

- Están orientados al proceso, no a las tareas individuales. Esto implica que los empleados involucrados en el proceso, más que pertenecer a un departamento determinado, forman parte de un "equipo de especialistas". En otras palabras, la empresa se organiza por procesos, no por funciones. Los *directores de área o departamento* empiezan a desaparecer, para dar lugar a los *dueños de los procesos*.
- Son muy ambiciosos, buscan alcanzar resultados espectaculares; mejoras no del 100% respecto a lo que ya se tenía, sino de 100 veces más.
- Busca desmitificar o destruir los paradigmas existentes en el sistema. De hecho, cuando se ponen en tela de juicio las políticas de un área específica, se descubre que muchas carecen de sentido y que, más aún, se contraponen con la misión, visión y filosofía de la empresa integral.

---

<sup>3</sup> Ibidem p. 50

<sup>4</sup> CHAMPY, JAMES: «Reengineering management», Harper Business, U.S.A., 1995 pp. 9-10

- Persigue el uso creativo de la informática, no para agilizar procesos o tareas obsoletos. Los procesos, completamente nuevos, no podrían existir sin la tecnología de la informática contemporánea.

Ahora bien, "estamos convencidos de que la reingeniería no se puede llevar a efecto con pasos pequeños y cautelosos, con resultados incrementales. Es una cuestión de todo o nada que produce resultados francamente impresionantes. A las empresas no les queda otro remedio que armarse de valor y hacerlo. Para muchas, la reingeniería es la única esperanza de librarse de métodos ineficaces y anticuados de manejar los negocios que las llevarían inevitablemente al desastre."<sup>5</sup>

Algunos de nuestros competidores trataron de hacer reingeniería en sus organizaciones, crearon un equipo de gente muy bien preparada, asignaron proyectos, rediseñaron en papel, plantearon objetivos y trataron de implantar, pero su efectividad se diluyó entre las complejas redes de poder que normalmente existen en las empresas grandes. No contaron con el suficiente apoyo de quienes deciden el destino de la institución, dudaron del alcance de las metas propuestas y pensaron que la reingeniería era una de tantas cosas que de pronto se ponen de moda y con el tiempo, cuando desaparece el auge, se olvidan.

### 1.1.1. El papel de la tecnología de la información en la reingeniería

La tecnología de la información es un factor clave en el éxito de la reingeniería de procesos. Cabe hacer mención que muchas empresas han invertido millones de dólares en tecnología de información y no han obtenido los resultados que esperaban. Esto se debe principalmente a que las empresas usaban la tecnología para automatizar o mecanizar los mismos viejos procesos que se venían haciendo desde siempre. Dejaban intactos los procesos existentes y utilizaban las computadoras sólo para acelerarlos.

Los sistemas de información simplifican el trabajo, ahorran tiempo, personal, papelería y automatizan la experiencia, entre otras cosas. A lo que me refiero con decir "automatizan la experiencia" lo explicaré con un ejemplo. Hasta hace pocos meses, para obtener un préstamo bancario, un cliente tenía que llegar a la sucursal, platicar con el gerente, plantearle su situación y negociar el monto y las condiciones del crédito. Posteriormente, el gerente pasaba la solicitud a los centros de autorización, que a su vez consultaban con las personas de evaluación de riesgos y con el Comité de Crédito.

Ahora, gracias a los programas de calificación de riesgo ("scoring"), todo el equipo involucrado en la evaluación y otorgamiento de crédito sintetiza sus conocimientos en un modelo de administración de riesgo. La aplicación computacional que contiene el modelo está disponible en red con cada una de las sucursales del banco en todo el país. De esta manera, un gerente puede saber de forma casi inmediata qué calificación de riesgo posee un cliente, cuál es el monto máximo que se le puede otorgar en préstamo y bajo qué condiciones específicas.

---

<sup>5</sup> HAMMER, MICHAEL: «Reingeniería», Grupo Editorial Norma, Colombia, 1994 p. 5

## 12 Grupo Financiero Bital y el entorno bancario

El empleo de sistemas de información debe suponer una reducción espectacular en el tiempo de proceso, manejo de papelería y autorizaciones. Pero no sólo eso: debe de cambiar, no únicamente la manera de trabajar, sino *la manera de hacer negocio*.

La implantación de los sistemas de información se da en dos fases: La primera fase se da antes de que el proceso sea rediseñado. Aquí es cuando la tecnología de información puede contribuir enormemente a mejores diseños. La segunda fase viene después de que se ha completado todo el diseño; aquí juega un papel importante en la implantación.

### 1.1.2. Semejanzas y diferencias entre la reingeniería y la mejora continua

Las dos filosofías tienen a los procesos de negocio como la unidad central de análisis, y para las dos es necesaria una rigurosa medición del desempeño de los procesos para el éxito de los proyectos. Tanto la innovación como la mejora requieren de cambios profundos de actitud y organizacionales para que los objetivos sean cumplidos satisfactoriamente.

Los dos sistemas van encaminados a promover cambios en los niveles operativos más básicos que sirvan tanto en el corto como en el largo plazo; no buscan resolver únicamente los problemas inmediatos.

Finalmente, tanto la reingeniería como la mejora continua requieren que se les invierta una fuerte dosis de tiempo, probablemente de uno a dos años antes de que se vean resultados significantes. La mejora continua requiere de entrenamiento y cambios culturales en la gente, mientras que la innovación de procesos necesita de tiempo para el diseño y construcción de nuevos sistemas de información y de nuevas estructuras organizacionales.

Las diferencias entre estas dos filosofías de cambio son más grandes que sus semejanzas. Los programas de reingeniería buscan alcanzar niveles de mejora de diez veces o más en tiempos, costos o calidad de los procesos. Por otro lado, los programas de mejora continua se consideran exitosos si alcanzan un 10% de mejora en un año dado; parten del estado actual de los procesos y lo mejoran poco a poco (a veces muy poco a poco). Los programas de innovación les proponen a sus participantes que están empezando con una hoja en blanco. Los programas de mejora son altamente participativos. Los proyectos de reingeniería tienden a ser diseñados y llevados a cabo desde la alta cúpula directiva.

Los programas de mejora continua enfatizan el control estadístico de la producción para minimizar las variaciones inexplicables del proceso. Los programas de innovación intentan identificar los factores de proceso tecnológicos u organizacionales que maximizarán la variación y crearán cambios fructíferos.

Anteriormente, pensaba que las dos filosofías más que contrarias eran complementarias. Si tenemos un proceso viejo, primero lo rediseñamos, lo implantamos y con el tiempo le haremos pequeños ajustes, para afinarlo. Pero ahora, los que van a la vanguardia en el rediseño de procesos de negocio proponen que la reingeniería no es cambiar de un

sistema a otro, sino permanecer en un sistema de cambio constante. La estructura de una empresa debe asemejarse a un ser vivo, que cambia para adaptarse al medio en el que vive, y esos cambios pueden representar una verdadera metamorfosis.

## 1.2. ¿Qué no es reingeniería?

Puntualizando todo lo anteriormente escrito, podemos decir que:

- Reingeniería no es simplemente reestructurar ni reducir.
- Rediseñar una organización tampoco es lo mismo que reorganizarla, reducir el número de niveles o hacerla más plana, aunque la reingeniería sí puede producir una organización más plana.

La burocracia en sí no es el problema de las empresas. La manera de eliminar la burocracia y aplanar la organización es rediseñar los procesos de manera que no estén fragmentados.<sup>4</sup>

- La reingeniería rechaza los supuestos inherentes al paradigma industrial de Adam Smith acerca de la división del trabajo.
- Hace 40 años, las mejoras que se hacían en los procesos productivos iban encaminadas a reducir costos; ahora, todas las mejoras van encaminadas a reducir tiempos: tiempo de pedido, tiempo de entrega, tiempo de respuesta, tiempo de servicio al cliente, etcétera.
- Ya no se deben tener juntas periódicas para conocer el estado de los procesos, sino que se deben conocer instantáneamente. Este es el objetivo de la publicación de los medidores de los procesos.

---

<sup>4</sup>Cfr. op. cit. p. 50



## 2. Grupo Financiero Bital y el entorno bancario

### 2.1. Historia de la Banca mexicana del siglo XX

La historia de la banca mexicana la podemos dividir en cinco períodos:

- a) *Banca especializada*
- b) *Banca múltiple*
- c) *Banca estatizada y banca paralela*
- d) *Privatización bancaria y consolidación de los Grupos Financieros*
- e) *Apertura del Sistema Financiero*

#### 2.1.1. Banca especializada

Este período duró desde 1935 hasta 1977. Los intermediarios financieros que componían el sistema trabajaban de manera aislada, enfocados a necesidades y tipos de mercado diferentes. La separación de riesgos por funciones específicas bancarias (depósitos, inversión, descuento-redescuento, producción, etcétera), así como plazos crediticios cortos y largos, dieron como resultado una banca altamente especializada. Este tipo de banca se entró en crisis, haciéndose visible durante los primeros años de la década de los setentas.

Las principales razones fueron las siguientes:

1. 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.
2. La constitución de grandes grupos bancarios privados por la asimilación de la alta concentración accionaria.
3. 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.
4. Las altas tasas de interés prevalecientes en el mercado de crédito interno a corto plazo, no flexibles a la baja, pero duras al alza por efecto de la misma presión inflacionaria latente.
5. El crecimiento industrial recae principalmente sobre los préstamos bancarios más que sobre el ahorro y la reinversión en capital accionaria.

En 1970 surgen grupos bancarios que tienden a agrupar a diferentes instituciones de crédito especializadas, las cuales son reconocidas y reguladas por la Ley. En 1974, mediante una serie de fusiones de diverso tipo 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.

### **2.1.2. Banca múltiple**

Las instituciones de Banca Múltiple surgen 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 instituciones financieras y autoridades, de procurar un servicio completo e integral.

El sistema se caracterizó por enfatizar a 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 las principales fusiones.

### **2.1.3. Nacionalización de la Banca y Banca paralela**

El 10. de septiembre de 1982 se emite el decreto de la expropiación de la banca. Desde entonces se empezó a dar un gran desarrollo en las instituciones financieras no bancarias privadas, tales como casa de bolsa, afianzadoras, aseguradoras, arrendadoras, casas de cambio, almacenadoras y empresas de factoraje. Esto provocó el surgimiento de una competencia entre los bancos y las anteriores instituciones.

Los fundamentos jurídicos de la estatización de la Banca se establecieron en los primeros 3 años (1982-1985). Dichos fundamentos fueron la reforma al artículo 28 constitucional 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.

¿Qué pasaba con el país en este período? Durante este tiempo se vivía un severo crecimiento de la inflación, lo que provocó la multiplicación de las operaciones bancarias. Como resultado, el público empezó a acudir con mayor frecuencia a los bancos. La cantidad de operaciones se llegó a cuadruplicar entre 1982 y 1989. La Banca enfrentó un reto de productividad con un incremento mínimo de personal y sucursales.

Para obtener estos resultados fue fundamental una estrategia de fusiones que racionalizó, en búsqueda de mayor eficiencia, las dimensiones de la Banca. Después de veinte fusiones en 1983, diez en 1985 y una a mediados de 1988, quedan dieciocho 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 nuestra economía en esos años y a los esfuerzos de descentralización.

El sector público instrumentó políticas crediticias restrictivas para contener la inflación que en 1987 había llegado a 159%. La crisis económica y financiera alejó a los bancos de su función natural que era 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 casas 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 de efectivo de cada sector y de cada intermediario.

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 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.

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 social, y la captación 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 Fondos de Fomento. Durante el mismo periodo el encaje legal se liberó, 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%.

En 1988 se comenzó con 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 que captaba la Banca iba al gobierno. Al final de 1988, principio de 1989, se baja el encaje al 30% y se comienzan a liberar las tasas de interés.

#### **2.1.4. Reprivatización 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 período en perspectiva al siglo XXI, se vislumbra con las reformas del 27 de diciembre de 1989, 2 y 3 de enero de 1990 a diversas leyes que lo regulan y se estructura 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 por el presidente en turno 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 destacamos 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 nuestra sociedad.

Se buscaba una banca saneada que requiere una economía más competitiva en que el sector privado pueda participar ampliamente.

#### **2.1.5. Apertura del Sistema Financiero**

Ante la transformación mundial que estamos viviendo, la superación del período de la economía cerrada y de la expansión propietaria del Estado aparece como la premisa para afrontar los retos de una sociedad de 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 período 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.

## **2.2. Historia del Grupo Financiero Bital**

Grupo Financiero Prime Internacional es una agrupación financiera completa con varios años de experiencia en el mercado financiero mexicano. Se formó de la siguiente manera:

En 1976 un grupo de inversionistas mexicanos fundan el Banco de Crédito y Servicio, BANCRESER, a través de la fusión de diversas instituciones financieras.

Ocho años más tarde, en 1984, después de la expropiación bancaria, el grupo de socios fundadores de Bancreser funda Grupo Privado Mexicano, GRUPO PRIME, adquiriendo del Gobierno Federal las empresas financieras no bancarias que pertenecían a dicho banco.

Posteriormente, en julio de 1992, Grupo Privado Mexicano y varios consejeros de Banco Internacional le compran esta institución al gobierno federal mediante subasta pública, en la que adquieren el 51%. Otro 45% se obtiene a través del Mercado de Valores, mediante oferta recíproca de acciones, con lo que se llega al 96% del capital del Banco a finales del mismo año.

Esta adquisición le da al grupo cobertura nacional. Este evento es trascendental, pues, además, el grupo cambia de nombre a Grupo Financiero Prime Internacional y adquieren la identidad corporativa del Banco. La letra "I" de color blanco dentro del círculo azul sería ahora uno de los logos institucionales con los que se identificaría al Grupo Financiero.

Tres años después de la privatización, en 1995 Grupo Financiero Prime Internacional cambia su denominación a Grupo Financiero Bital, S. A. de C. V.

## **2.3. Filosofía**

### **2.3.1. Misión**

Desde la constitución del grupo se definió que la misión era la de "lograr la excelencia en la prestación de servicios financieros, contribuyendo así al desarrollo y bienestar de México".

### **2.3.2. Objetivo General**

El objetivo general es el de "ser el Grupo Financiero más productivo y eficiente de todo el país".

### **2.3.3. Objetivos específicos**

En los tres últimos años, desde la adquisición de Banco Internacional, el Grupo Financiero Bital ha sido consistente en la aplicación de sus objetivos y metas. Los objetivos que se han fijado pueden resumirse en tres palabras: Solidez, rentabilidad y servicio:

#### **2.3.3.1. Solidez**

Mejoramiento de la cartera de crédito

Disminución de la cartera vencida: Venta de cartera al Gobierno Federal.

##### **2.3.3.1.1. Capitalización**

#### **2.3.3.2. Rentabilidad**

- Incremento en la rentabilidad de los créditos, evitando la concentración de recursos.
- Ajuste en el gasto
- Mejoramiento de la mezcla de crédito
- Reducción del costo de captación
- Promoción de instrumentos tradicionales de captación
- Reducción o eliminación del cobro de comisiones para aumentar la captación mediante la atracción de nuevos clientes
- Reducción de activos improductivos
- Reducción del gasto operativo

#### **2.3.3.3. Servicio**

- Cultura y valores corporativos
- Capacitación y desarrollo del personal
- Tecnología de punta e incremento en el uso de la capacidad instalada
- Reingeniería de los procesos de negocio

- Eliminación de servicios y procesos no productivos
- Orientación al cliente
- Promoción de todos los servicios del Grupo

### **2.3.4. Estrategia de negocio**

#### **2.3.4.1. Segmentación del mercado y diseño de productos**

Se va a profundizar sobre este tema, pues se considera que es la principal ventaja competitiva de Bital.

A continuación se transcribe un resumen de una conferencia que impartieron Eduardo Berrondo Ávalos, Rafael Arana de la Garza y Gustavo Hernández Hernández el 26 de junio de 1995 a los directores corporativos, a los subdirectores de la banca comercial de toda la República Mexicana y a los integrantes del equipo de reingeniería de BITAL:

Cuando el banco fue reprivatizado hubo tres puntos que tuvieron que cambiar radicalmente: *La organización institucional, las sucursales y los productos.*

##### **2.3.4.1.1. Antes**

###### **2.3.4.1.1.1. Organización institucional**

El banco se encontraba dividido por áreas, que se comportaban como feudos y se dedicaban a hacer lo que mandara *El Director*, quien era considerado como *El Rey*. No había interacción entre las diversas áreas. Un empleado sólo podía comunicarse con su jefe y con sus subordinados inmediatos, no se rebajaba a hablar con la gente que dependía de éstos, ni aspiraba a hacerlo con el jefe de su jefe. Veinte escaños más abajo del escalafón estaba el gran olvidado: el cliente.

###### **2.3.4.1.1.2. Las sucursales**

La estructura de la sucursal era el vivo reflejo de la organización institucional. Existían 12 puestos univalentes, entre los que estaban el gerente, el subgerente administrativo, el contralor, el contratista, los diferentes ejecutivos y los cajeros especializados. Las sucursales tenían el tamaño de tiendas departamentales y trabajaban con horario de oficina burocrática: de 9:00 a 13:00 hrs. Y a todo esto, ¿quién era el gran perdedor? Pues el cliente, pues era él quien tenía que permanecer formado en las largas colas de las cajas especializadas en los días de quincena, quien sólo podía pagar los pocos servicios que el banco recibía hasta las 11 de la mañana, quien se tenía que aguantar a que el gerente, por caridad, estampara su firma en una fichita para que pudiera pasar un depósito en firme, etcétera.

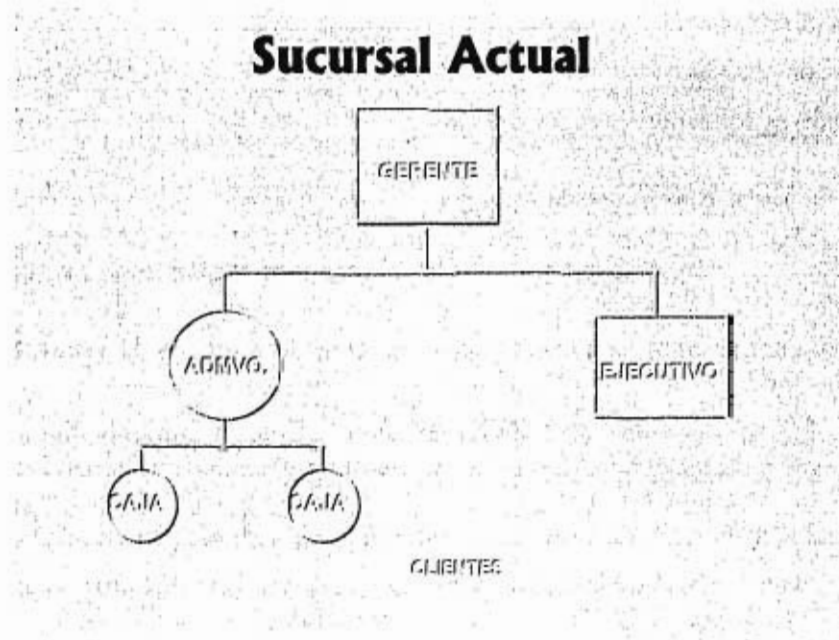


Ilustración 2-1 Organigrama actual de la sucursal

### 2.3.4.1.1.3. Los productos

Los diferentes productos que el banco manejaba eran diseñados por personas que nunca tuvieron la molestia de preguntarle al cliente qué era lo que le necesitaba, sino más bien que era lo que a ellos les gustaría, o cuál era el modelo financiero de moda, o el más complicado. En el mejor de los casos, se limitaban a copiar lo que hacía la "competencia", que a su vez desarrollaba sus productos no con un mejor método. El cliente, quien no tenía mucho de donde elegir, se tenía que conformar con lo que el incipiente mercado le ofrecía.

### 2.3.4.1.2. Ahora

Cuando el banco fue adquirido por particulares, los socios apostaron todo a una estrategia de mercado muy concreta: La segmentación. ¿Quién es la persona más importante de cualquier empresa? El cliente, ya que gracias a lo que consume la empresa se mantiene viva. Entonces vamos a tratar mejor al cliente.

Ahora, todas las decisiones que el banco tome estarán relacionadas a lo que el cliente necesite cuándo, cómo y dónde quiera. Si antes el cliente era el *gran olvidado*, ahora será el *eje* de todas las acciones que se tomen.



#### 2.3.4.1.2.1. La segmentación

Grupo Financiero Prime, ahora Grupo Financiero BITAL, primero identificó las dos grandes categorías principales de clientes: Personas físicas y personas morales. Posteriormente subdividió cada una de estas dos categorías en tres grupos; a las personas físicas, por su nivel de ingresos, y a las personas morales, por el volumen de ventas.

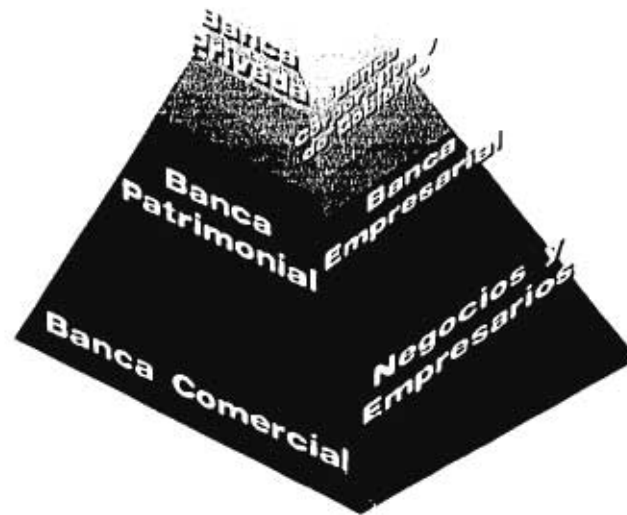


Ilustración 2-2 La pirámide de la segmentación

A estas seis áreas se les denominó "segmentos". Después plasmó a los segmentos en el organigrama, y así se formó por parte de las personas físicas la Banca Comercial, la Banca Patrimonial y la Banca Privada; y por parte de las personas morales, el segmento Negocios y Empresarios, la Banca Empresarial y la Banca Corporativa y de Gobierno.

#### 2.3.4.1.2.2. Organización institucional

En otras empresas se presume de que el cliente es lo más importante. En Bital esto se refleja en la misma organización institucional. El organigrama del banco se aplanó, muchos escalones desaparecieron. De esta manera es más fácil que fluya la comunicación a todos los niveles. El siguiente esquema ilustra la nueva organización.



Ilustración 2-3 Aplanamiento e inversión de la organización institucional

Es importante mencionar que existen dos tipos de direcciones corporativas: Las Direcciones de Segmento de negocio y las Direcciones de las Áreas de Apoyo. Las primeras son aquéllas que están en contacto directo con el cliente, son las que piensan y diseñan el negocio en base a las necesidades que han detectado en los clientes. Las segundas son las que soportan toda la operación para que los negocios se concreten. Las áreas de apoyo no se pueden mover si no es por un requerimiento de los segmentos, quienes son los portavoces del cliente. De este modo, podríamos decir que, de acuerdo a la filosofía del banco, los directores corporativos de áreas de apoyo están subordinados a los directores de los segmentos, aunque en la realidad se consideran al mismo nivel. Esto se visualiza mejor con la siguiente gráfica:



Ilustración 2-4 Los segmentos por arriba de las áreas operativas

Vale la pena comentar que en los demás bancos, los departamentos de Crédito y de Mercadotecnia se encuentran separados. En Bital están fusionados en la Dirección de Mercadotecnia y nuevos productos de cada segmento.

### 2.3.4.1.2.3. Las sucursales

Como decíamos anteriormente, las sucursales son el reflejo de la organización institucional, por lo que también se aplanó su estructura. De los doce puestos univalentes únicamente quedaron tres: el gerente, los ejecutivos y los cajeros. En las sucursales no necesariamente están representados todos los segmentos.

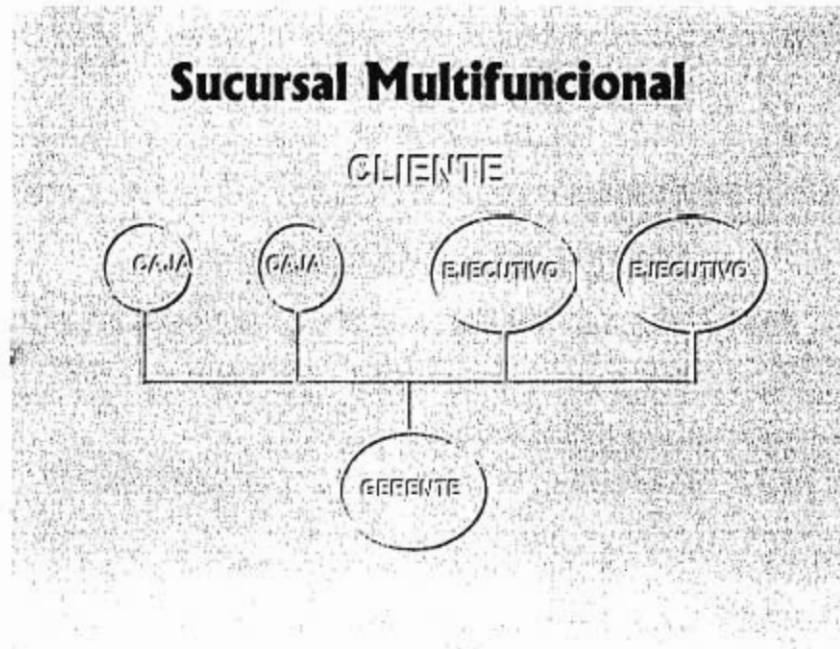


Ilustración 2-5 La sucursal multifuncional

### 2.3.4.1.2.4. Los productos

Ahora que toda la organización gira en torno al cliente, una consecuencia directa es que los productos parten de la cabeza del cliente. ¿Cómo se diseñan los productos en Bital? La siguiente gráfica sintetiza el proceso:

## Dinámica de la penetración en el mercado



Ilustración 2-6 La metáfora de la vaca: Dinámica de la penetración en el mercado

Esta gráfica se interpreta de la siguiente manera:

Se supone que los clientes son el pasto de un gran campo. La vaca representa a la base de datos central del banco, CIS (Customer Integrated System). El granjero es el gerente y el equipo de la sucursal. La fábrica es el departamento de mercadotecnia, y la leche, el queso y el helado son los productos que se fabrican.

El pasto sencillamente ahí está, estático. Puede servir de adorno, o de material combustible..., o de alimento. La vaca se come el pasto, y por medio del proceso digestivo lo puede convertir en leche, o en estiércol. El papel del granjero es el de extraer toda esa leche

Hay millones de clientes en el mercado, cuya información podría ser capturada en la base de datos del banco. Pero no basta con que esté capturada, se necesita de alguien que sepa leer ese montón de registros y detecte necesidades en el cliente, aún cuando éste no se haya dado cuenta. Podemos distinguir entre dos maneras de detectar necesidades o inducir las. Una es "taladrando" la base de datos, explotándola para esbozar algunos perfiles, atar cabos sueltos y sintetizar algún producto. Otra manera, más directa, más efectiva y que no deja margen al error, es "oyendo de viva voz" al cliente. Y este es el trabajo del equipo de la sucursal, conformado por el gerente, sus

ejecutivos y sus cajeros, quienes son los que tienen el contacto directo con el cliente. Ellos, más que nadie saben qué es lo que al cliente le molesta o le agradaría tener.



Ilustración 2-7 Penetración de mercado

Pero ellos no pueden desarrollar los productos. Esa es la tarea del departamento de mercadotecnia, quien además de escuchar lo que los clientes y el equipo de la sucursal le dicen, observa qué es lo que hace la competencia.

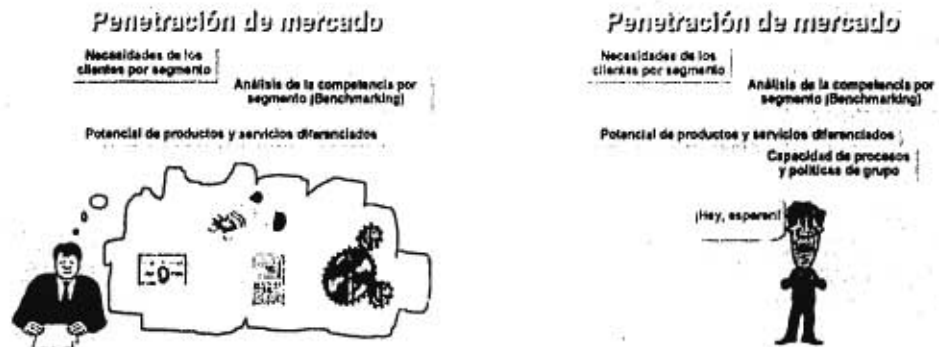


Ilustración 2-8 Penetración de mercado

De ahí obtiene el potencial de productos y servicios diferenciados. Hasta este momento, todo está a nivel de "sueño guajiro". Y como todo sueño, al momento de intentar pasarlo a la realidad, "ponerle pies", lo tenemos que adecuar a la capacidad de nuestros procesos actuales y a las políticas de grupo. Un ejemplo de limitaciones por políticas de grupo puede ser el hecho de que en Bital la mesa de dinero es considerada como un mal necesario. A Bital no le interesa captar recursos a un precio alto y a muy corto plazo. Por eso, nunca será el banco con mayor tasa en el mercado en este rubro.



Ilustración 2-9 Penetración de mercado

Con estas restricciones podemos hacer dos cosas: una, rediseñar los procesos para adecuarnos a lo que el mercado nos pide; y dos, adecuar las políticas de grupo a lo que quiere el cliente, siempre y cuando no choque con la misión de la empresa.

Así obtendremos productos diferenciados reales por segmento, productos robustos que mejoren por mucho a los de la competencia.

Es de todos sabido que existen productos de excelente calidad en el mercado, pero que están envueltos con un empaque que no llama la atención, o que no resalta las cualidades de dicho producto, por lo cual son rechazados. En el caso de Bital, la envoltura que viene a ser la coronación de lo que vendemos es la actitud de servicio de todo el personal de ventas del banco, léase los gerentes, ejecutivos y cajeros de las sucursales.

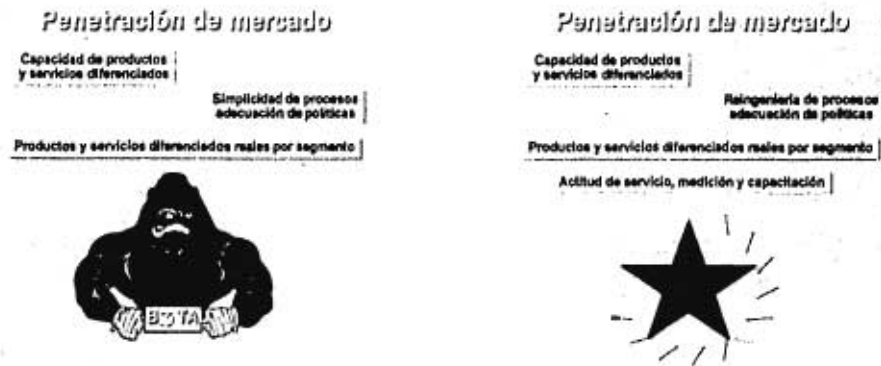


Ilustración 2-10 Penetración de mercado

Si se suman productos de calidad con servicio de calidad, lo que se obtiene es *penetración real en el mercado por segmento*.



Ilustración 2-11 Penetración de mercado

En resumen,

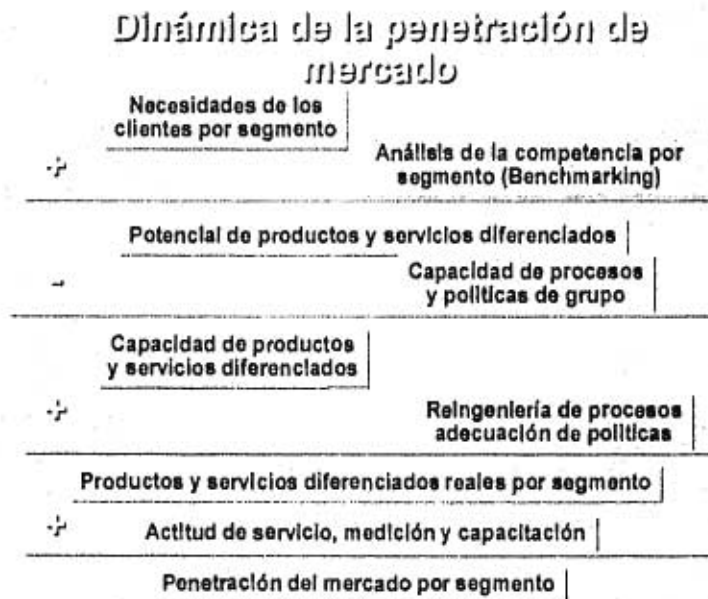


Ilustración 2-12 Dinámica de penetración de mercado

### 2.3.4.2. Estrategias

- Bitá opera bajo el concepto de Banca Universal, que consiste en reunir todos los servicios financieros bajo el mismo techo. Concentra sus esfuerzos en la captación de recursos de pequeños y medianos inversionistas para colocarlos en micro, pequeñas y medianas empresas, en créditos hipotecarios y en créditos al consumo. Lo anterior se realiza sin descuidar a los clientes corporativos.

### 30 Grupo Financiero Bital y el entorno bancario

- El Banco tiene una estructura orientada completamente al cliente a través de segmentos de mercado
- Debido al tipo de clientes a los que se enfoca el Banco (personas físicas y empresas pequeñas y medianas), es necesaria una amplia red de sucursales. Esta red se ha crecido más de tres veces desde la reprivatización.
- Bital ocupa tecnología basada en información, busca ser innovador de conceptos, no sólo en la creación de productos, sino en servicio al cliente.

La estrategia definida en 1992 fue la de apoyar el desarrollo de cuatro grandes proyectos:

**Integración del Grupo:** Dar a conocer a todo el personal qué era el Grupo Financiero Prime Internacional y qué empresas lo componían; así como la homologación de procesos y sistemas que se estaban llevando a cabo.

**Automatización:** Desarrollo de programas de entrenamiento autodidactas para el entrenamiento en el manejo de los nuevos sistemas.

**Fortalecimiento de las áreas de negocio:** Elaboración de programas de formación y actualización de la gerencia, ejecutivos de negocios y cajeros.

**Eficientar las áreas internas:** Realizar cursos de productividad y servicio, o bien, cursos específicos para las distintas áreas del Grupo.

#### 2.3.4.3. Tecnología

Con la desincorporación Nafin, se perdió buena parte de lo que a tecnología se refiere. Por lo tanto, en el momento de la privatización, una de las primeras cosas que se tuvieron que hacer fue el invertir en una computadora central. A pesar de que suena paradójico, que esto es lo mejor que le pudo pasar al banco, puesto que no hubo que hacer remiendos a cosas anteriores, sino simplemente hacer todo nuevo.

Con el nuevo centro de cómputo, ubicado en Toluca, el Banco cuadruplica su capacidad de proceso, con importantes adelantos en tiempo de servicio al cliente, lo que coloca al Grupo entre los primeros lugares en tecnología en el Sistema Financiero Mexicano.

A continuación está el cronograma de la implantación de la nueva tecnología en el Banco:



**Tabla 2-1 Programación de los proyectos 92-94**

Conexión de todas las sucursales en línea	Oct-Dic 92
Sistema central de contabilidad	Dic-92
Correo electrónico para comunicación interna	Jun-93
Firmas digitalizadas en todas las sucursales	Jul-93
Sistema de cartera (SABI)	Oct-93
Base de datos de clientes (CIS)	Oct-93
Sistema Hogan para operaciones de cheques (DDA)	Mar-94
Sistema de crédito hipotecario (SICHIP)	Jul-94
Control de documentación por imágenes	Ago-94
Sistema Hogan para operaciones a plazo (TDA)	Nov-94

#### 2.3.4.4. Nueva imagen BITAL

Hasta el primer semestre de 1993, Banco Internacional no contaba con una imagen bien definida. Después de un profundo análisis de mercado, se rediseñó la imagen institucional. Lo que se buscaba proyectar era una imagen corporativa competitiva, con tecnología de punta y ofertas muy concretas al usuario bancario.



**Ilustración 2-13 Nuevo logo Bital**

Con el acrónimo BITAL y el *slogan* "Es bueno ser grande, es más grande ser bueno" se lanzó una campaña publicitaria diferente y agresiva por radio, televisión y prensa en las principales ciudades de la República Mexicana. Con esto se logró una mejor apreciación por parte del público: imagen dinámica y activa.

#### 2.3.4.5. Nuevos productos y servicios

En 1993 se empieza con el lanzamiento de productos y conceptos innovadores al mercado, tales como el no cobrar comisiones en cuentas nuevas de depósito y otros servicios; el abrir las sucursales de lunes a viernes de 8:00 a 19:00 y los sábados de 9:00 a 14:30.

#### 2.3.4.6. Red de sucursales

Para dar un mejor servicio, se renovó la imagen de las sucursales. Para esto, primero se redefinió el concepto de sucursal comercial, tomando en cuenta las necesidades del

## 32 Grupo Financiero Bital y el entorno bancario

cliente: Rapidez en el servicio, sin colas de espera y trato personal, amable y profesional.

Así nació el concepto de "Punto Bital": Sucursales pequeñas, de 120 m<sup>2</sup> máximo, altamente automatizadas, con un máximo de seis personas operándola.

Se tiene planeado que Bital cuente con una red de sucursales que integre más de 1000 puntos de venta, lo cual es tres veces más de la infraestructura con la que contaba cuando se inició el proyecto.

Durante 1993 se abrieron en promedio 20 sucursales mensuales. Se esperaba que para mediados de 1994 se llegara al millar, pero con la crisis económica que comenzó en diciembre del 94, el crecimiento se frenó. Ahora se redefinió el objetivo y se prevé que antes de que termine 1996 se cumpla con esta meta.

### 2.4. Estructura accionaria

Las acciones de Grupo Prime Internacional cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores desde octubre de 1992, y cuenta con más de 2000 accionistas en todo el país.

Los principales accionistas son:

Banco Central Hispanoamericano	10% del voto
Banco Comercial Portugués	10% del voto
Socios fundadores de Grupo Prime	55% del voto
American International Group	3% del voto

Tabla 2-2 Accionistas de Grupo Financiero Bital

En 1993 se firmó un acuerdo con el Banco Central Hispanoamericano, que es una de las instituciones bancarias más grandes y sólidas de España. Este acuerdo significó que aparte de aportación de capital, el banco español aportará experiencia, conocimientos y tecnología bancaria, sobre todo en los mercados de personas físicas y pequeña y mediana empresa, en los cuales son expertos.

American International Group, AIG, es una organización internacional que suscribe todo tipo de servicios de seguros incluyendo los de vida y daños. Tiene presencia en más de 130 países. Es la más grande suscriptora de coberturas industriales y comerciales de Estados Unidos.

### 2.5. Empresas del Grupo

Grupo Financiero Bital es un grupo financiero totalmente integrado y completo, formado por siete entidades financieras de tamaño medio.

Empresa	Activos	Capital	
		Contable	Tenencia
Banco Internacional	42,372	1,854	96.19%
Casa de Bolsa Prime	2,962	114	99.99%
Arrendadora Prime	834	89	99.99%
Fianzas México	428	191	97.21%
Factor Prime	349	29	99.99%
Casa de Cambio Prime	22	10	99.87%
Almacenadora Prime	33	32	99.99%

Fuente: Grupo Financiero BITAL

Cifras en millones de nuevos pesos  
Datos a diciembre de 1994

Tabla 2-3 Empresas que forman parte de Grupo Financiero Bital



Ilustración 2-14 Empresas de Grupo Financiero Bital

Seguros Interamericana formó parte del Grupo hasta el tercer cuatrimestre de 1995, tiempo en que fue adquirida en su totalidad por American International Group AIG. Antes de la venta, AIG poseía el 49% del capital de Seguros Interamericana, y además era accionista de Grupo Financiero Bital con el 3.5%.

Además, Grupo Financiero Bital cuenta con dos empresas que realizan funciones de administración y arrendamiento de inmuebles y otros servicios corporativos.

### 3. La Reingeniería de BITAL

Después de la reprivatización del Banco en octubre de 1992, había muchas cosas por hacer y muy poco tiempo para llevarlas a cabo. Todo 1993 fue ocupado en rediseñar la imagen de Banco Internacional, en redefinir su misión, sus políticas y sus metas. En diciembre de 1993, el Ing. Rafael Arana de la Garza es invitado por el Ing. Eduardo Berrondo Ávalos, director general adjunto, para dirigir el gran cambio que se necesitaba.

Fue así como en enero de 1994 entra en funcionamiento la Dirección Corporativa de Administración de Operaciones y Reingeniería. En aquel entonces contaba con 4 personas y 3 proyectos<sup>7</sup>:

- Análisis de los procesos de Factor Prime
- Reducción del tiempo de entrega de estados de cuenta
- Reducción del gasto telefónico

En febrero se inicia la Reingeniería del Proceso de Crédito.

Durante 1994 se inician los proyectos de supervivencia y de satisfacción de necesidades obvias de nuestros clientes, tanto internos como externos:

- **Cierre diario del Banco- Junio de 1994**  
Centralización operativa y contable  
Mesa de Control  
Medición de las áreas operativas
- **Probital- Junio de 1994**
- **Sucursales- Agosto de 1994**  
Estándares de cajeros por sucursal  
Ampliación de horarios  
Aperturas los sábados

En mayo se inicia el proceso de Segmentación del Grupo.

En noviembre se traslada a Toluca el Centro de Cómputo, lo que convierte a Bital en el primer banco mexicano en tener su centro de proceso fuera de la Ciudad de México y separado de las oficinas corporativas.

También en noviembre inició, con una reunión con todos los directores de Bital, el Proyecto de Calidad, para concretar con peticiones a los apoyos, las necesidades de los clientes.

Aparentemente todo iba viento en popa, pero en diciembre de 1994 se desata lo que sería la mayor crisis económica y financiera desde 1920. Las prioridades del Grupo se ven obligadas a responder a la emergencia económica del país.

---

<sup>7</sup> Conferencia dictada por el Ing. Rafael Arana de la Garza y el Ing. Gustavo Hernández Hernández el 21 de diciembre de 1995 ante el pleno del equipo de Reingeniería de Grupo Financiero BITAL.

El desarrollo de los proyectos vigentes y de los nuevos se vieron afectados por los desarrollos urgentes de la Banca. Ejemplos de esto son las UDIS y los programas de reestructura, dentro de los que se encuentran tanto el ADE como los programas internos del banco, que estaban directamente enfocados a atacar el problema de la creciente cartera vencida.

Entonces se cambió de un esquema de "maquillaje" a otro de "cirugía de guerra". Gran parte de la inercia que se había generado en 1994 se pierde.

En enero de 1995, el segmento de Banca Comercial entrega sus peticiones a los apoyos mientras que Banca Patrimonial y Privada lo hacen en abril. El segmento de Banca Corporativa entrega sus requerimientos hasta diciembre del mismo año.

De enero a marzo de 1995 se reestructura el área operativa del banco, incluyendo a los Centros de Aprobación de Crédito (CAC), quienes a partir de su rediseño se les llamó Operación y Soporte Crediticio (OSC).

En marzo se reúnen en México todos los directores operativos para mostrarles el plan de trabajo de la Regionalización Operativa del Banco y en junio se concluye el proyecto.

En diciembre de 1995 se redefinen los proyectos de Reingeniería, los cuales quedan de la siguiente manera:

- a) **Continuación del proyecto de cierre diario** (ver proyectos de 1994 en página 32)
- b) **Sucursales** (ver proyectos de 1994 en página 32)
- c) **Motivator:** Sistema que permite medir la productividad de cada ejecutivo y gerente de cada sucursal y de cada uno de los segmentos. En función de la medición obtenida por el motivator se otorgarán automáticamente los bonos.
- d) **Línea Bital - Bital 365:** Este proyecto consiste en permitir al cliente realice todos los movimientos y transacciones bancarias a través de un centro telefónico, que es una sucursal remota con todas las transacciones de una sucursal normal pero sin manejo de efectivo. Este se encuentra ya en funcionamiento.
- e) **Centro de Soluciones integrales:** Es un área de atención telefónica a clientes con cualquier tipo de problema en sus créditos al consumo ( tarjeta de crédito, autos e hipotecas). Surge de la fusión del departamento de cobranza y del módulo de atención telefónica. Este proyecto es el material de esta tesis.
- f) **Organización del departamento de Tarjetas Bancarias por procesos**
- g) **Poder Bital:** Es un programa de reconocimiento continuo a los clientes en el que se premia la inversión, el ahorro, el consumo y el pago puntual de los créditos, abonando dinero en efectivo a la cuenta de cheques.
- h) **Serbital:** Mejor conocido como "Tramitador", es un sistema de "workflow".
- i) **UDIS:** Este proyecto consiste en permitir que los sistemas del banco puedan operar las UDIS.
- j) **Reestructuras y ADE:** Este proyecto consiste en la implantación, registro, control y operación de los programas gubernamentales y de los productos desarrollados por el banco a nivel nacional.
- k) **T + 1:** Este proyecto implica la supresión del depósito en firme, de modo que todo cheque sea del banco que sea será abonado hasta el día siguiente.

En junio se le da a Reingeniería la tarea de priorizar las peticiones a Sistemas, en función del control de los planes de trabajo de los proyectos.

Hasta enero de 1996 había 16 reingenieros que no operaban y 17 que sí lo hacían aplicando la metodología. Se le daba seguimiento a 70 proyectos y se definían las prioridades de trabajo de 200 personas de Sistemas.

El éxito de la reingeniería de BITAL radica en que no es un esfuerzo aislado; el equipo de reingeniería no depende del director de alguno de los productos del banco, como sucede en otras organizaciones, sino que es un comando que interactúa de manera integral con todas las demás áreas de la institución, apoyado de manera imparcial por los directores generales del Grupo Financiero. De hecho, el departamento de reingeniería ocupa la Dirección Corporativa de Administración de Operaciones y Reingeniería.

La reingeniería de BITAL cambió la manera de trabajar y de desarrollar de la gente. Ahora, si algún proyecto no se lleva conforme la metodología desarrollada por el equipo que dirige el Ing. Rafael Arana de la Garza, sencillamente no se le da ninguna importancia, por carecer de la formalidad necesaria para que la gente adquiera compromisos.

## 4. Metodología

La metodología que se expone a continuación es la original desarrollada por los ingenieros Rafael Arana de la Garza, Gustavo Hernández Hernández y Federico García, complementada con las ideas de Luis Loustalot y las propias de esta tesis.

### 4.1. Premisas

1. Las empresas viven y se alimentan de clientes, por lo tanto, la reingeniería de una organización parte de la orientación al cliente.
2. Los procesos de negocio deben estar diseñados en base a las necesidades reales de los clientes.
3. Se tienen que eliminar las actividades que no generan valor.
4. Para poder dirigir se necesita controlar; para poder controlar es necesario medir.
5. Se tiene que cambiar de una estructura funcional a una estructura procesal, donde desaparecen los jefes de departamento o área y surgen los dueños de los procesos.
6. Se establecen claramente las relaciones Cliente-Proveedor dentro del proceso. Cada eslabón de la cadena de negocio debe comprender perfectamente cómo su trabajo impacta directamente al resultado global.
7. Garantías al cliente interno y externo.
8. Se tiene que involucrar a los proveedores externos, pues también forman parte del proceso de negocio.
9. Se requiere de liderazgo y de saber manejar las actitudes para poder dirigir a todo el equipo del cambio.
10. La holgura estratégica le da el control al proceso.
11. Se busca la **competitividad**, lo que dará como resultado la **rentabilidad**.

Un proyecto de reingeniería lo podemos dividir en cinco etapas principales dentro de las cuales existen técnicas de desarrollo:

### 4.2. Definición del objetivo. Razones de cambio: El ¿Por qué?

La definición del objetivo es el acto prioritario. Para ello se atiende directamente a la necesidad del cambio, la cual se manifiesta:

1. En la pérdida de competitividad, y por lo tanto, de la rentabilidad.
2. En el dolor en el bolsillo de los accionistas.
3. En las necesidades insatisfechas de nuestros clientes.
4. En que la competencia ofrece lo que nosotros no.

5. En que se desaprovechan oportunidades.
6. En los altos costos, cuyo control podría significar posibles ahorros.
7. En la deficiente actitud en el servicio, lo que llevará a una pérdida de clientes.

En base a lo anterior el objetivo se definirá a partir de tres aspectos principales:

- Una necesidad insatisfecha del cliente
- Empatar a la competencia si ésta va delante de nosotros (Concepto de **Benchmarking**)
- Reducción de los costos de no calidad, detectados en los estados financieros.

#### 4.3. El rumbo y el camino: El ¿Qué?

Después de haber definido cuál será el objetivo del proyecto, es necesario ver y oír qué está haciendo el mercado y qué esperan los clientes de nosotros. Es preciso hacer una auditoría de clientes externos (rumbo) e internos (camino), para descubrir, investigar o constatar el diferencial entre su percepción de nuestros productos o servicios y sus expectativas.

La auditoría de clientes precisa las *variables* de mercado que nos permiten enfocar los esfuerzos en procesos críticos. De esta manera no existirán objetivos dispersos.

Es necesario tener estándares de comparación en términos nacionales e internacionales que nos den la pauta a seguir, e incluso la voluntad de ser seguidos en las "mejores prácticas" de actuación.

#### 4.4. Líderes de proyecto (Consultores Internos) y Dueños del Proceso: El ¿Quién?

El siguiente paso en el proceso de reingeniería es nombrar al **líder del proyecto**, quien es una persona con autoridad formal para poder comunicar a los integrantes del equipo de mejora los objetivos y las características de arrastre propias del liderazgo:

Debe ser una persona capaz plenamente involucrada con lo que se va a hacer. Debe de tener el don de convencer a la gente de que todos los cambios que se harán serán por su bien y que lo que se propone vale la pena.

Es muy común que el líder que se proponga sea una persona completamente ajena al proceso a rediseñar. Esto lejos de ser una traba es una ventaja, puesto que no está viciado con la manera de trabajar del departamento, y puede detectar con mucho más objetividad las fallas en la concepción y operación actuales.

El dueño del proceso es la persona que se va a encargar de operar el proceso, durante y después del rediseño. Es el usuario directo, el que conoce a fondo la operación, quien tiene *compromiso* y *liderazgo*, con involucramiento más intenso que extenso, y con una actitud más de animador que de ejecutor.

El dueño de proceso tiene poder de investidura, debe saber vender el cambio en cuestión de imagen interna y externa, debe de comunicar en exceso de forma



testimonial y hacer que se hable un lenguaje común y único. Debe tener la capacidad de abandonarse a las fuerzas de otros.

El equipo de reingeniería, o líder de proyecto:

1. Debe aplicar la metodología y permearla a toda la organización.
2. Debe ser capaz de operar el proceso que está analizando, y la organización debe ser capaz de diseñar, una vez aprendida la metodología.
3. Debe ser proveedor de rigor metodológico a la organización.
4. Debe contagiar a toda la organización el entusiasmo, y debe de saber vender el porqué del cambio.
5. Debe tener obsesión por el largo plazo y pasión por la ejecución que les dé la visibilidad en el impacto y en el alcance de los proyectos.

Tanto el dueño del proceso como el líder del proyecto deben eliminar de raíz las actitudes que cuestionen la importancia de lo hecho y deben ser el bastión entre la incredulidad y el cinismo.

#### **4.5. La implantación: El ¿Cómo?**

##### **4.5.1. Análisis y diagnóstico de la situación actual: El Antes**

###### **4.5.1.1. Flujo platicado**

Esta etapa consiste en hablar con todas las personas involucradas en el proceso, anotando los comentarios de cada una respecto a su trabajo y de aquellas que interactúan con ella.

Aquí se está en el nivel de estimaciones, información histórica y de participación de experiencias. Cada persona debe decir qué insumos recibe, cómo le gustaría recibirlos, qué hace con ellos y cómo los entrega al siguiente paso del proceso.

Una vez que se compila la información del personal de todos los departamentos que intervienen, se valida con los responsables de cada etapa. Incluso se les puede pedir que firmen los documentos que se generan.

###### **4.5.1.2. La toma de la fotografía (Diagrama - Medidores)**

Del flujo platicado se arma el flujo de proceso, en el cual se distinguen claramente las *relaciones clientes-proveedor*. Los clientes son todos aquellos que reciben la información, insumos o materiales de sus antecesores en el proceso: los proveedores. Así cada eslabón en la cadena puede ser, al mismo tiempo, cliente y proveedor. Cabe distinguir aquí dos tipos de clientes:

## 42 Metodología

<b>Externos:</b>	Cliente externo - Proveedor externo
<b>Internos:</b>	Entre departamentos Entre cada etapa del proceso en un mismo departamento.

También es muy importante el saber cuáles son las *políticas comerciales* que la empresa ha fijado y que afecta directamente al proceso en cuestión.

Se dice que para poder dirigir se necesita controlar; y para poder controlar se necesita medir. Escribamos la definición de cada concepto:

**Medir:** El medidor es el principio de justicia de la organización. A la gente le gusta ganar y el medidor es el marcador. Todo mundo tiene derecho a ser necesitado.

**Controlar:** El control es el grado de certidumbre en no tener sorpresas desagradables.

**Dirigir:** Se tienen que dirigir los procesos enfocados a las variables críticas del mercado. Dirigir no es lo mismo que mandar.

Por lo tanto, de lo anterior podemos inferir que si queremos controlar un flujo necesitamos medir sus actividades críticas, aquellas etapas del proceso que le agregan valor a los insumos o que le añaden costos agregados al proceso.

En base siempre al objetivo del proyecto se diseñan los **medidores**. Por ejemplo, si se trata de reducir el tiempo total de un proceso, los medidores estarán enfocados a medir el *tiempo que tarda cada etapa del proceso en agregarle valor a los insumos*. Si se trata de reducir costos, se medirán los *costos agregados al proceso*, etcétera.

Se tiene que definir un período base, que será la documentación histórica del comportamiento de los departamentos implicados en el proceso. Este período base servirá para que se vea el avance del proyecto en su desarrollo, tomándolo como **punto de comparación**.

El objeto de los medidores es obtener una fotografía fiel del proceso actual. Es por eso que en una primera etapa, los medidores serán aplicados por las personas que están desarrollando el proyecto. Puede caerse en un exceso de medidores, pero es preferible esto a no conocer todos los hechos. La foto puede salir mal, pero debe ser siempre fielmente tomada.

### 4.5.1.3. Presentación de la fotografía

Se deben presentar todos los hechos del proceso y plantearle a todos los involucrados en una junta un mismo objetivo, de tal manera que no peleen entre sí los departamentos funcionales, sino que todos peleen contra el proceso: Al momento en que todos observen y estudien el proceso actual adquirirán una visión global de las contribuciones individuales (trabajo personal); dejarán de pensar en el trabajo organizado por funciones (esquema tradicional) y empezarán a pensar en que se convertirán en proveedores de grandes procesos.

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.

La presentación de la fotografía al grupo debe ser impactante; debe mostrar la urgencia de mejorar el proceso y las consecuencias de seguir trabajando de la manera actual. Gran parte del éxito del proyecto está en función del *primer impulso*. Si es posible, debemos comparar los datos obtenidos con los de la competencia.

Esta presentación tiene las siguientes características:

- A todos los asistentes se les hace llegar el material de la junta antes de que se lleve a cabo.
- El líder de proyecto resuelve las dudas, las quejas o los comentarios que se hagan entre departamentos.
- Desde el principio se dicen las reglas de la junta:  
Es informativa, no se debe de interrumpir la exposición.  
No se resuelven los problemas ahí.  
Se crean equipos de trabajo para cumplir con los compromisos adquiridos
- Se trata de presentar el conjunto de los requisitos que necesita cada relación *cliente-proveedor*, para que se note claramente el impacto de la actuación de cada etapa en el resultado total del proceso. Para esto, se pegan en la pared de la sala de juntas el diagrama de flujo del proceso, las gráficas de Gant, las gráficas de los medidores, etcétera.
- No se debe ridiculizar a nadie o a nada que no sea el proceso. Se debe de ser rígido en los hechos y cuidadoso en la forma.
- La presentación de la fotografía es una labor más de venta que de información o reporte. Se tiene que saber qué es lo que se quiere vender y en función de eso dirigir la reunión. El rumbo que tomen las conclusiones lo debe de dar el expositor.
- Hay que hacer que todo el mundo piense en el mismo objetivo. Se necesita impulsar la cultura de la crítica constructiva. Hay que recordar que todos los ataques y comentarios serán *contra los procesos, no contra las personas*.
- El proceso se deberá presentar en forma de cascada (cascada de capacitación), que es un flujo que especifica el impacto de los compromisos de las personas involucradas en el logro de un objetivo. De esta manera cada persona involucrada en el proceso identifica mejor aun cómo su trabajo personal contribuye al proceso global, y cómo impactaría si no cumpliera con lo que debe.
- Posteriormente, la presentación deberá quedar documentada por una cascada donde se presenten todos los compromisos a los que se llegaron en la junta, la cual deberá entregarse a todos los implicados.

#### 4.5.1.4. Cascadas de capacitación y de compromisos

Como decíamos anteriormente, una herramienta muy útil es mostrar los flujos y programas de trabajo en forma de cascada, pues en ella se especifica de qué manera impactan los compromisos en el éxito de un proyecto.

Por medio de las cascadas se identifican claramente las contribuciones individuales al proceso de las relaciones cliente-proveedor; se sustituyen manuales de procedimientos y son convenios vivos en constante revisión, según lo dicte el mercado. Además, como garantizan la relación entre contributores internos, sirven para dar una garantía al cliente externo.

La cascada es una fusión entre un diagrama de bloques, un diagrama de flujo y una gráfica de Gant. Por lo tanto, la unidad básica de la cascada es el bloque, que contiene entradas y salidas:

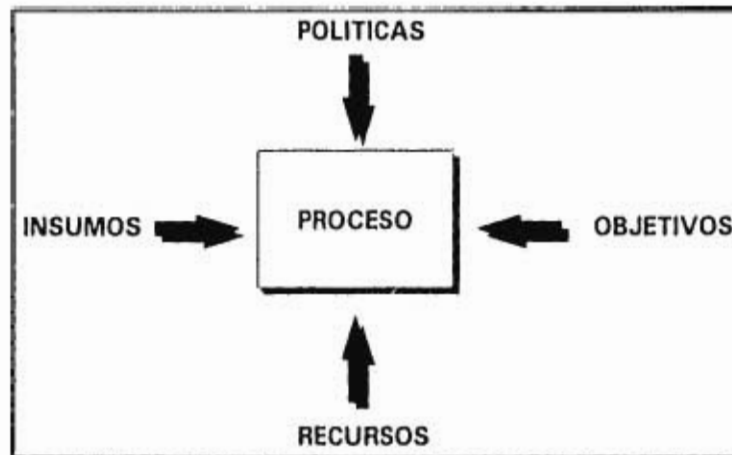


Ilustración 4-1 Bloque básico de una cascada

Así, a los insumos se les agrega valor en el proceso para llegar a los objetivos, guiados por políticas y basados en los recursos.

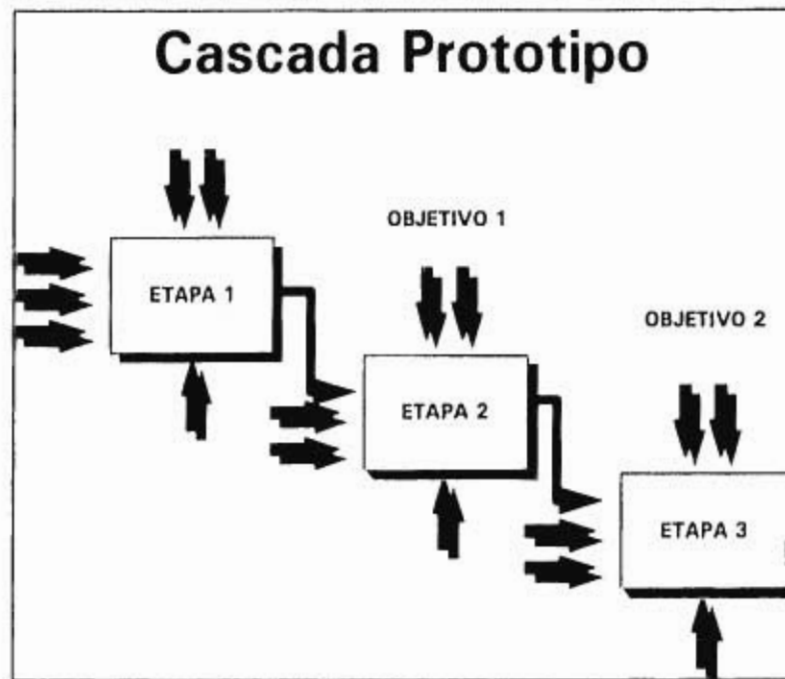


Ilustración 4-2 Cascada modelo

En cada insumo debe mostrarse concretamente el **compromiso** que se tiene que cumplir, las **iniciales del responsable** del equipo que va a trabajar para que se cumpla y la **fecha en que tiene que cumplirse**. Si hay más de un responsable, se subraya aquél en el que vaya a recaer la mayor responsabilidad.

De esta manera, el no cumplimiento de los insumos vistos como la *gestión de compromisos*, se nota de forma gráfica en este diagrama al distinguir aquellos compromisos que se cumplieron de los que no se cumplieron y de los que están por cumplirse.

Esta misma herramienta es recomendada para usarse con efectos de capacitación, en donde en cada etapa de un proceso se presenten las tareas que realiza cada persona, los horarios en los que las hace, los documentos que se intercambian y los medidores de la gestión que se instalen.

#### 4.5.2. Rediseño: El Después

##### 4.5.2.1. Seguimiento e implantación de mejoras

Todas las metas que se cumplieron deben ser publicadas, con el objeto de que no se pierda la confianza en el proyecto. En esta etapa se harán los cambios a la estructura, pues ésta habrá que adecuarla al proceso y no al revés.

Debe haber juntas de seguimiento para que todo mundo se entere cómo se va avanzando el proyecto. En estas juntas se verán cuáles compromisos se cumplieron o

incumplieron, lo cual deberá ir unido a *premios y castigos* (escritos, hablados o económicos). Muchas veces los castigos serán el sólo hecho de que todos vean quién no cumplió con sus objetivos fijados y cómo repercutió en las tareas de los demás.

Es deber del líder de proyecto y del dueño del proceso:

**Precisar** lo que se espera de la gente con objetivos y políticas.

**Enseñar** a ver el trabajo de la gente como parte de un proceso.

**Medir** al comparar gráficamente los logros contra los objetivos.

**Premiar y castigar** al mostrar el costo de no calidad y las contribuciones para el logro del objetivo.

Se debe tener un *cronograma de proyecto* para seguir cada etapa programada, de tal manera que se conozca en cada momento el estatus del desarrollo del proyecto.

#### 4.5.2.2. Comunicación y divulgación

Los resultados del proyecto deben de ser conocidos por la organización; este será el elemento que consolide la actuación de todo el grupo de trabajo y el que garantice la permanencia de su trabajo en orden de alcanzar el objetivo y de mejorarlo.

La manera más sencilla de dar a conocer los resultados es publicando los medidores y las cascadas de compromisos y pegándolos en las áreas de trabajo respectivas. Tanto los medidores como las cascadas deben de representarse de la forma más gráfica posible, de tal manera que el avance que se tenga *impacte*.

#### 4.6. La reapreciación: ¿De veras hacemos lo que decimos?

Llega un momento durante el proceso de reingeniería en el que conviene hacer una pausa y revalorar si lo que se está haciendo está de acuerdo con el objetivo planteado al principio.

Hay que plantear la veracidad de nuestros procesos. Es necesario *revisar* constantemente nuestras *políticas comerciales* para asegurar su adecuación a las necesidades del mercado.

Es muy probable que cuando se esté implantando un nuevo proceso, se descubra que hay algunas cosas que son infactibles de hacer, o que son mucho más difíciles de llevar a cabo de lo que se pensaba, o que chocan con algunas políticas que no se conocían. Hay que regresar a la mesa de trabajo y "rediseñar el rediseño". No importa, es parte del dinamismo. Lo que no se vale es quedarse callado cuando algo va mal y nadie lo ha notado; y cuando alguien tiene alguna duda y no pregunta.

#### 4.6.1. 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. De nada serviría un proyecto de reingeniería si no se concreta en garantías de servicio. La responsabilidad en el trabajo se manifiesta en el cumplimiento a los clientes de lo que se les ha ofrecido. Las garantías harán que los medidores se vuelvan autogobernables.

Los medidores deben de tener los objetivos respecto a estándares que se definan en el período base y también las variaciones con estos estándares que van a establecer los *costos de no calidad*, en términos de tiempo (servicio), dinero (costo de oportunidad) y volumen.

Estas garantías se deben de 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 trabajos extraordinarios) presentados en juntas periódicas a través de la cascada evaluada.

Las garantías de servicio a clientes externos deben de coronar el esfuerzo del cambio en el proceso. El tipo de preguntas a considerar para el lanzamiento de una garantía son:

- ¿Cuáles son los costos a los que hacemos recurrir al cliente en caso de que fallemos?
- ¿Qué tan confiable es el proceso para soportar una garantía?
- ¿Cuál es el enunciado concreto de la garantía?
- ¿Cuáles son los principales obstáculos en la implantación de la garantía?
- ¿Cuáles son las condiciones que el cliente deberá respetar?
- ¿Qué tan fácil o difícil es para la competencia copiar la garantía?
- ¿Se publicará o será una garantía implícita?
- ¿Qué beneficios estimados ofrece esta garantía?
- ¿Cuál puede ser el costo total de la garantía con los niveles actuales de servicio?
- ¿Cuáles son los costos proyectados de la garantía?
- ¿Cómo va a operar el proceso de invocación de la garantía cuando ésta se presente?
- ¿De dónde van a salir los fondos para cubrirlas?
- ¿Cómo va a operar contablemente la garantía?
- ¿Qué proveedores externos e internos afectan de forma importante la entrega del servicio que se está organizando?
- ¿Qué proveedores necesitan mejorar?
- ¿Son adecuados los medidores?
- ¿Qué sistema de reporte se necesita para mantenerlos al tanto del desempeño de la garantía?
- ¿Quién necesitará retroalimentación sobre los focos rojos del proceso?

Además, las garantías son un sistema ágil, accesible y cómodo para la comunicación de la insatisfacción de nuestros clientes.

#### 48 Metodología

El cumplimiento de las garantías deben ser una preocupación fundamental en la revisión permanente.

Aparentemente aquí terminaría el proyecto de reingeniería, y en cierta medida, es verdad. Se puede decir que culminó la *primera fase*. Para este momento, todas las personas responsables del proceso propondrán las mejoras para seguir produciendo resultados cada vez más espectaculares.

Con el líder de proyecto pueden pasar dos cosas. La primera, ser asignado a un nuevo proyecto de reingeniería. La segunda, convertirse en el dueño de proceso, pues es quien mejor conoce el proceso de principio a fin, por lo que puede ser la persona más indicada para operarlo.



## 5. Desarrollo

### 5.1. Definición del objetivo

Originalmente el objetivo del proyecto se definió como el conformar un departamento de cobranza administrativa y extrajudicial en el cual se gestionaran todos los productos al consumo que maneja el banco y sus filiales, a saber:

- Tarjeta de crédito BITAL
- Préstamos para la Adquisición de Bienes de Consumo Duradero PROSA: Personales, automóviles, computadoras y acciones de club Futurama.
- Préstamos hipotecarios BITAL
- Automóviles BITAL
- Automóviles de Arrendadora BITAL
- Automóviles de Prodelmex

### 5.2. Benchmarking

Para fijarle un objetivo cuantitativo al proyecto, recurrimos a la compañía de asesoría The Advisory Board Company<sup>a</sup>, con sede en Washington, D. C. y se les preguntó cuáles eran los estándares de recuperación a nivel mundial en cuanto a créditos al consumo se refiere. Contestaron con las estadísticas de recuperación de tarjetas de crédito de los bancos estadounidenses:

- De 100 cuentas que caen en cartera vencida, en 30 días se recupera el 95%.
- Una cuenta de tarjeta de crédito no puede permanecer en cartera vencida por más de 180 naturales.

#### 5.2.1. Metodología de la investigación

Advisory Board entrevistó a los Directores de Cobranzas de cinco bancos de los Estados Unidos.

#### 5.2.2. Resultados preliminares

La investigación de Advisory Board indica que los bancos manejan entre 1% y 4% de cuentas en cartera vencida mensualmente. Los datos referentes a cuántas cuentas son puestas al corriente varía ampliamente de acuerdo a cada institución. A pesar de esto, la mayoría de los bancos entrevistados indican que mantienen consistentemente entre 1% y 4% de cartera vencida en dólares. Todas las instituciones coinciden en que es crucial

---

<sup>a</sup> The Advisory Board Co. es una organización que se dedica a dar asesoría a bancos alrededor de todo el mundo. Se encuentran localizados en 600 New Hampshire Avenue, N. W. Washington, D. C. 20037. Teléfono 202-672-5900.

el recuperar la cartera vencida en el corto plazo (antes de que las cuentas lleguen a 60 días de vencimiento). Los bancos concuerdan en que una vez que un cliente dejó de pagar por más de dos meses, la probabilidad de recuperar esos préstamos disminuye dramáticamente.

Generalmente los bancos en cuestión empiezan el proceso de la cobranza aproximadamente a los diez días después del corte. Por lo regular les mandan cartas a sus clientes notificándoles su morosidad. Sólo un banco, al que llamaremos **Banco A**, inicia la cobranza con llamadas telefónicas. Los bancos notifican a sus clientes típicamente de acuerdo a una serie prescrita de *telefonemas y cartas* dentro de los 30 primeros días de morosidad. Después de este plazo, les permiten a los oficiales de cobranza que utilicen cualquier método que consideren necesario para recuperar la cuenta. Esto incluye *visitas a domicilio, notificaciones a los familiares y repetidas llamadas telefónicas*.

Todos los bancos entrevistados les permiten a los clientes diseñar un plan de repago de tres meses, donde pueden pagar parte de sus mensualidades vencidas junto con las mensualidades vigentes. Todos los bancos coinciden en dar por vencido anticipadamente los créditos que no se pongan al corriente durante la cobranza normal o mediante un plan de repago.

### 5.2.3. Información del panorama

El **Banco A** y el **Banco B** tiene menos de \$5 mil millones de dólares en activos

El **Banco C**, **Banco D** y **Banco E** tienen cada uno entre \$5 y \$15 mil millones de dólares en activos.

### 5.2.4. Resultados de la investigación

#### 5.2.4.1. ¿Qué porcentaje de los créditos están en cartera vencida?

La siguiente tabla detalla el porcentaje promedio de cuentas vencidas de los bancos entrevistados:

Promedio de cartera vencida mensual	
Banco	Porcentaje
Banco A	Hipotecarios 1.13%
	Todos los demás créditos 4.05%
Banco B	Todos los créditos al consumo 2.04%
Banco C	Hipotecarios 2.3%
Banco D	Hipotecarios 1.48%
Banco E	Todos los créditos al consumo 1.5%

Tabla 5-1 Promedio de cartera vencida mensual

#### 5.2.4.2. ¿Qué porcentaje de los créditos vencidos se recuperan normalmente?

- El **Banco A** pone al corriente un promedio de 88% de los créditos hipotecarios y un 47% de todos los demás créditos al consumo.
- El **Banco B** reporta una recuperación del 99.5% de todos los créditos al consumo durante toda la vida del crédito.
- El **Banco C** no pudo proveer datos de la recuperación de la cartera vencida.
- Durante el transcurso de un mes, el **Banco D** logra poner al corriente un promedio de 10.89% de la cantidad en dólares de los créditos vencidos.
- El **Banco E** tiene un 91.5% de resolución. Este porcentaje indica que el banco pone al corriente el 91.5% de los créditos antes de que cumplan 30 días de vencidos. Este banco no pudo proporcionar información para los créditos con más de 30 días de delincuencia.

#### 5.2.4.3. ¿El banco recupera todo el saldo de las cuentas vencidas o sólo una parte?

- Todos los bancos entrevistados recuperan el saldo total a menos que un plan de repago haya sido negociado. En el momento en que termina el período de repago, estos bancos recuperan todo el saldo vencido; de otra manera, dan por terminado anticipadamente el crédito.

#### 5.2.4.4. ¿Qué período de tiempo es el más efectivo para la recuperación de cartera?

- El **Banco A** y el **Banco B** reportan que el recuperar un crédito en el corto plazo (antes de 60 días de vencimiento) es "muy importante". Dicen que después de 60 días es sumamente difícil la recuperación.
- El **Banco C** indica que la recuperación de los créditos antes de los 60 días de delincuencia es esencial. Después de este período el banco tiene que considerar entre acordar un plan de repago o reestructura con el cliente o dar por terminado anticipadamente el contrato de crédito. Coincide con los bancos anteriores en que la cobranza se torna demasiado difícil después de dos pagos vencidos.
- El **Banco D** dijo que el tiempo más efectivo para recuperar créditos en cartera vencida es antes de que el banco mande la notificación al cliente, lo que hace después de 41 días. Después de esta notificación, el cliente incurre en costos legales, que representan una parte considerable del saldo vencido, volviéndolo más caro como para hacer un plan de repago. El banco reportó que "el cliente ya tenía suficientes problemas con su deuda, como para que todavía le aumente por todos los costos legales en los que incurrió". Por lo tanto, normalmente este banco no recupera una parte sustancial de los créditos que pasan de 41 días de vencimiento.

- El **Banco E** mencionó que “la velocidad es la esencia” y que el corto plazo es el mejor tiempo para recuperar la cartera vencida. El banco reporta que su índice de recuperación decae rápidamente después de que los créditos rebasan la barrera de los 60 días de delincuencia.

#### 5.2.4.5. ¿Cuáles son las tácticas que utilizan los bancos para la recuperación de cuentas?

El **Banco A** reporta que sus gestores de cobranza confían por completo en las llamadas telefónicas para recuperar la cartera vencida. El banco no ordena o impone ningún procedimiento a los gestores; lo que hace es enseñarles técnicas de cobranza y les permite hacer llamadas a discreción. De acuerdo con el **Banco A**, una llamada telefónica es mucho más efectiva que mandar una carta porque el contacto interpersonal es más difícil de ignorar que el contacto impersonal de una carta. El **Banco A** fue el único banco que empieza su proceso de cobranzas con llamadas telefónicas en lugar de cartas.

El **Banco B** notifica al cliente de su morosidad mediante una carta a los 10 días. Después de 15 días un gestor de cobranza le llama por teléfono. Después de esto, queda a discreción del gestor de cobranza la utilización de la combinación de tácticas para recuperar los adeudos vencidos. Además de llamadas y cartas, los gestores pueden notificar a los familiares del cuentahabiente o pueden hacer visitas a su casa. El **Banco B** aseveró que sus gestores no se adhieren a un proceso predeterminado por la “naturaleza única de la situación de cada cliente”.

El **Banco C** le manda una carta a sus clientes morosos en el décimo séptimo día de delincuencia. En el día número veinte, los gestores de cobranza utilizan una combinación de cartas y llamadas telefónicas. En el día número sesenta, el banco le notifica a los clientes del riesgo de dar por terminado el contrato de crédito si no se negocia un plan de pagos dentro de los siguientes diez días. En el día número setenta, el banco da aviso de terminación del contrato crediticio, pero enfatiza que un plan de repago es mucho más conveniente que la terminación del contrato.

El **Banco D** utiliza un marcador predictivo que automáticamente hace llamadas a los clientes morosos en el día número diecisiete de morosidad. El marcador predictivo está conectado a la base de datos de clientes del banco. Las llamadas continúan hasta el día treinta del mes. Para este tiempo todos los clientes morosos han sido contactados. Entre el día número treinta y el día cuarenta y uno de morosidad el banco decide entre dar por terminado el contrato crediticio o plantear un esquema de repago, basado en la información proporcionada por las llamadas telefónicas. Si un cliente llegara a incumplir tan sólo un período de su plan de repago, automáticamente se da por terminado el contrato de crédito.

El **Banco E** manda una carta y un aviso de morosidad a los clientes en el décimo día de delincuencia. Después de otros diez días, los gestores les hablan a los clientes. Después de treinta días de delincuencia queda a criterio de los gestores de cobranza el hacer

llamadas telefónicas, mandar cartas o hacer visitas personales para normalizar las cuentas que ahora están vencidas. El gestor tiene la capacidad de armar un plan de repago a tres meses, como en los bancos anteriores. El Banco E enfatiza en que es muy flexible en la negociación de estos planes, dado que para ellos es mejor normalizar la cuenta de cliente que cancelarla. A los sesenta días manda el último aviso para negociar el plan de repago y el día número setenta cancela el crédito.

En cuanto a productividad, en lo que se refiere a cartera administrativa, obtuvimos datos de las siguientes compañías:

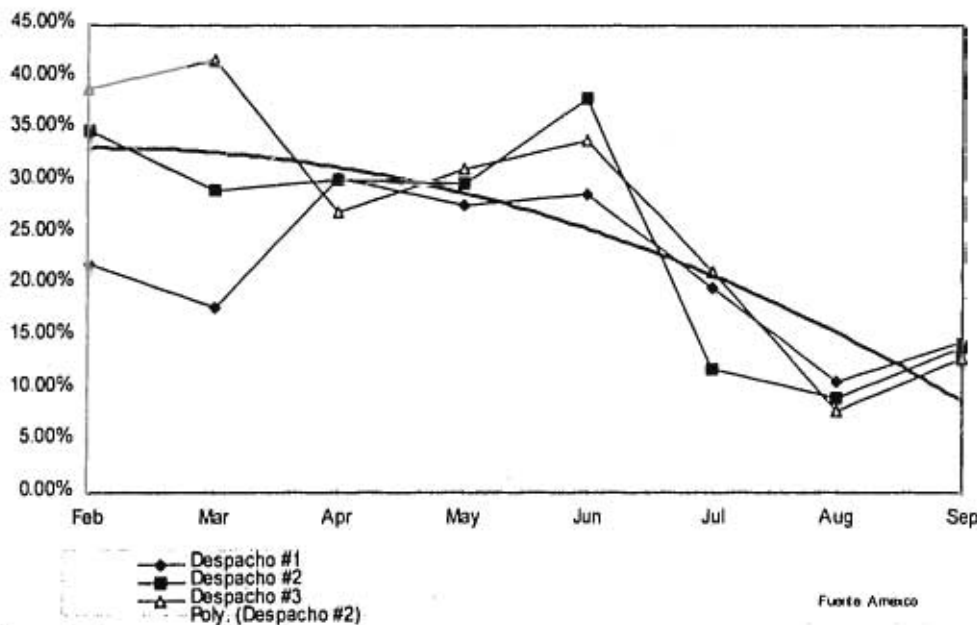
Compañía	Cantidad de llamadas / gestor-turno	Cantidad de promesas de pago / gestor-turno
Inverlat	120	30
Arial Internacional	120	24

Tabla 5-2 Comparativo de productividad

En lo que a cobranza extrajudicial toca, los datos que arrojó un estudio de mercado fueron los siguientes:

	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep
Despacho #1	21.90%	17.76%	30.32%	27.75%	28.80%	19.68%	10.70%	14.52%
Despacho #2	34.83%	29.10%	30.16%	29.80%	38.03%	11.92%	9.07%	13.87%
Despacho #3	38.86%	41.69%	27.00%	31.29%	34.00%	21.20%	7.93%	12.99%

Tabla de recuperación de despachos de American Express



No hay que perder de vista el momento histórico: Esta medición se tomó en el año de 1995, en plena crisis, porque se puede notar un claro descenso en la recuperación.

## 54 Desarrollo

Mientras que en 1994 el estándar de recuperación era del 30%, para finales de 1995 el recuperar 10% representaba un récord.

En lo que a honorarios se refiere, el mercado está como sigue:

BANCOS	% HONORARIOS TARJETA DE CREDITO							CARTERA CASTIGADA	
	4 - 5 PV	6 PV	7 PV	8 - 10 PV	11 PV	12 PV	13 - 24 PV	D. F.	FORANEO
BITAL		16%	16%	16%	16%			40%	40%
INVERLAT	20%	20%	20%	20%					
BANCOMER			15%	20%	20%	20%	25%	50%	
SERFIN			35%	35%	35%			40%	45%
BANAMEX			10%						

Tabla 5-3 Comparativo de honorarios pagados en cobranza extrajudicial en tarjeta de crédito

BANCOS	% HONORARIOS HIPOTECARIO											
	1 - 2 PV	3 PV	4 PV	5 PV	6 - 7 PV	8 PV	9 PV	10 - 12 PV	13 PV	14 PV	15 PV	16 - 17 PV
BITAL			5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%		
INVERLAT			7%	7%	7%	7%	8%	8%	8%	11%	11%	11%
BANCOMER					10%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%
CREMI	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	10%	10%	10%	10%	15%
SERFIN	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%
BANCRECER		7%	7%	7%								

Tabla 5-4 Comparativo de honorarios pagados en cobranza extrajudicial en hipotecario

### 5.3. Líderes de proyecto y dueños de proceso

En este proyecto en específico, los líderes de proyecto y dueños de proceso son las mismas personas:

Líder	Parte del proyecto encomendada en especial
Sergio Raimond-Kedilhac Viesca	Cobranza administrativa y sistemas
Álvaro Rocha Lerdo de Tejada	Cobranza extrajudicial y recursos humanos
Alejandro Castañeda Montes	Coordinación de lo anterior

Tabla 5-5 Líderes de proyecto

### 5.4. Fotografía de los procesos

#### 5.4.1. Fotografía Cobranza en general

El proceso de la cobranza consta de tres etapas, las cuales están seriadas: Administrativa, Extrajudicial y Judicial. La principal variable con la cual se calificaba una cuenta era el tiempo de vencido. Así, la cobranza administrativa iba del primero hasta el cuarto pago vencido; la extrajudicial, del quinto al noveno; y la judicial, del décimo en adelante.

¿En qué consiste cada etapa? Durante la cobranza administrativa a los clientes se les llamaba telefónicamente y se les mandaban cartas en diferentes tonos, dependiendo de la antigüedad que tuvieran en cartera vencida. En la cobranza extrajudicial además de llamadas y correspondencia más fuertes, se hacen visitas domiciliarias. Por último, en la etapa judicial, lo que procede es demandar al deudor por la vía de un juicio ejecutivo mercantil, que culmina o con el embargo de los bienes del deudor o con la absolución

por parte del juez. Cabe mencionar que el departamento de jurídico únicamente turna el expediente del cliente a ser demandado a un despacho externo, quien es el que se encarga de elaborar la demanda y asistir a los juicios hasta que el juez dicte sentencia.

Ahora bien, no todas las cuentas que tienen 4 pagos vencidos pueden pasar a cobranza extrajudicial. Se necesita que el cliente deba por lo menos \$300, para que le sea costeable al despacho gestionarla. En el caso de jurídico, el monto mínimo que debe valer una cuenta para que resulte beneficioso al despacho el pelearla, es de \$7000. Todas aquellas cuentas que se descartaban, sencillamente se clasificaban como incobrables, se castigaban<sup>9</sup> y se olvidaban de ellas.

Veamos lo anterior más gráficamente con el siguiente esquema:

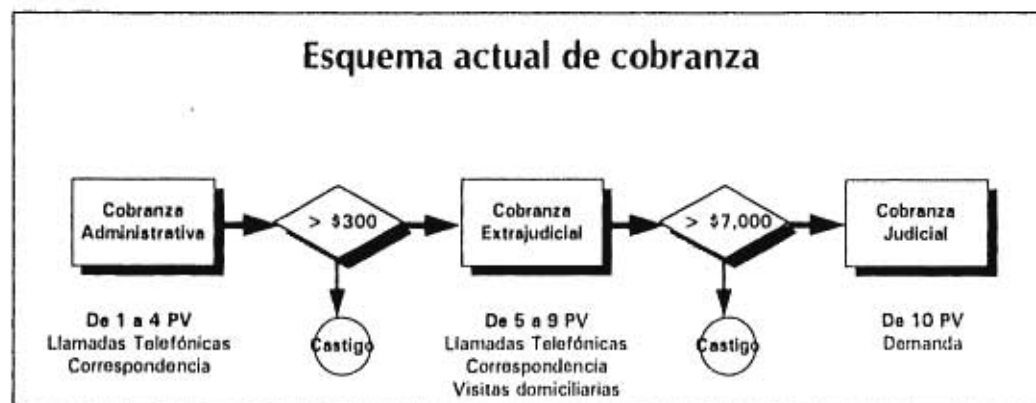


Ilustración 5-1 Flujo de las tres etapas de la cobranza actual

Algo que vale la pena notar es que cuando se les preguntó a los encargados y a los gestores del antiguo departamento de cobranza cuál era la misión de esta área, los que dieron alguna respuesta, se asemejó a la siguiente: "El objetivo de este departamento es recuperar la mayor cantidad de dinero posible". Ni siquiera terminaron el enunciado con "en el menor tiempo posible". Pero hubo muchas personas que ni siquiera supieron decirme cuál era el fin de todo lo que hacían.

En ese momento se pensó: Si en verdad la función del departamento de cobranza era recuperar dinero a costa de lo que fuera, entonces, ¿qué sucedía si un cliente tenía un cargo indebido en su cuenta? ¿Qué pasaba si el cliente ya había iniciado su trámite de aclaraciones desde hacía cuatro meses, y todavía no le daban solución a su problema? ¿Lo mandaban a cobranza extrajudicial por algo que él no consumió, y, mejor dicho, por algo que fue culpa del banco? ¿Dónde quedaba el *servicio al cliente*? ¿O acaso el concepto de *servicio* únicamente se aplica cuando el cliente no tiene ningún problema con el banco?

Estas preguntas eran únicamente la punta del "iceberg"...

¿Realmente un despacho de cobranza judicial demanda una cuenta si ésta vale \$7500? ¿Por qué ya no se sigue gestionando la cartera castigada? ¿Por qué una cuenta se

<sup>9</sup> Consultar 2.1.4.1 Definición del proceso de castigo

clasifica únicamente por el tiempo de vencimiento? ¿Qué pasa si no se cuenta con la dirección y teléfono correctos del cliente? ¿A qué etapa pasaría? ¿Se puede demandar a un cliente que no se sabe dónde vive?

Ahora se verá más a fondo el proceso de cada etapa de la cobranza.

#### 5.4.2. Fotografía Cobranza administrativa

Como se explicó más arriba, en la cobranza administrativa se utilizan las llamadas telefónicas y las cartas para recordarle al cliente que su cuenta tiene un problema y que la ponga al corriente lo más pronto posible. Ahora bien, cada mes, después de la fecha de corte Carnet (hasta antes de junio de 1995) o Total System generaba una cinta que contenía la información de los clientes morosos. Esta cinta llegaba al banco, por lo regular, siete días después del corte. Si estaba correcta y no tenía errores en las cifras control, se procesaba y se traducía para poder subir esa información al sistema central del banco (host) para generar los reportes de cartera vencida. Se imprimían decenas de reportes de cientos de hojas cada uno.

En este punto la operación de zona metropolitana se desligaba con la de las oficinas regionales.

En el D. F., se subía la información a un sistema desarrollado en un manejador de base de datos llamado "Clipper" para que desde una red Novell de microcomputadoras se pudieran consultar las cuentas. Posteriormente desde este sistema, llamado ATC, se imprimían varios listados de cuentas, tantos como gestores telefónicos hubiera. El programa de cómputo generaba listados con cantidades de cuentas y montos semejantes, para que todos los gestores tuvieran un portafolio equivalente. Dicho portafolio contenía clientes con 1, 2, 3 y 4 pagos vencidos. Este listado era el turno de trabajo de un mes.

En dichos listados venía la información de los clientes (nombre, teléfono y dirección). Si existía teléfono en el sistema, se solicitaba una copia del contrato al archivo. Cabe mencionar que mensualmente se pedían entre 15 y 25 mil copias de contratos. La mayoría de las veces el número de teléfono tampoco aparecía en el contrato, con lo que únicamente se desperdiciaba tiempo, dinero y esfuerzo. Cuando el contrato no existía<sup>10</sup>, la cuenta era declarada ilocalizable. El archivo se podía tardar 1 ó 2 semanas en entregar las copias de los contratos.

Para esto, ya estaba transcurriendo la tercera semana después del corte, es decir, si éste fue el día 9, ya se estaría a finales del mismo mes, y con el siguiente corte en puerta. Los gestores empezaban a cobrar, por decir algo, en febrero, con los datos del corte de enero.

¿Qué pasaba cuando un cliente del cual se había sacado copia del contrato cambiaba de 1 a 2 pagos vencidos, o de 2 a 3, o de 3 a 4? Al momento de que se generaban los nuevos listados y se volvía a ver que no contaba con teléfono, se volvía a pedir copia

---

<sup>10</sup>Consultar 5.4.5 Fotografía de la cobranza judicial



del contrato al archivo. Para cuando un expediente pasaba a cobranza extrajudicial, muy probablemente el contrato había sido fotocopiado en 4 ocasiones.

¿Qué hacían los gestores con el listado de cuentas? Cada gestor tenía su terminal, en la cual estaba instalado tanto el sistema ATC como la emulación de la terminal para consulta de PROSA (CARNET), y su teléfono. Entonces, el gestor seleccionaba la primera cuenta de su lista, buscaba el saldo en el ATC y el teléfono, marcaba, si corría con mucha suerte se comunicaba con el cliente y le recordaba que tenía que pagar. Si el cliente le hacía una **promesa de pago**, el gestor apuntaba una palomita en su listado. Si el cliente se rehusaba a pagar y no lo convencía, sencillamente el gestor colgaba el teléfono y no le volvía a hablar al cliente.

Si un cliente tenía una aclaración, el gestor le pedía que se presentara personalmente en las oficinas de aclaraciones del banco con los documentos en donde aparecía el cargo indebido para levantar su queja formalmente, pero que de entrada pagara por lo menos el pago mínimo para que no le fueran a boletinar su tarjeta y lo fueran a mandar a cobranza extrajudicial.

Si un cliente no había pagado porque no había recibido su estado de cuenta, el gestor le decía que, "según el contrato, si el cliente no recibía su estado de cuenta, estaba obligado a hablar a las oficinas del banco para preguntar cuánto tenía que pagar". Luego simplemente se le informaba la cantidad a liquidar. El cliente iba a una sucursal y pagaba. Si al siguiente mes no volvía a llegar el estado de cuenta, se repetía la misma historia hasta que el cliente, en el mejor de los casos, se enojaba y cancelaba su tarjeta, y en el peor de los casos dejaba de pagar.

¿Qué pasaba en el interior de la República? Pues mensualmente se les mandaba a cada una de las oficinas regionales un tarjetón de cobranza, que era una hoja de papel que contenía los datos de los clientes y la información de los saldos. Aquí no existía ni siquiera un pequeño sistema de cómputo dónde registrar la gestión. Todo el trabajo que se realizaba era completamente a mano.

En el Anexo 1.1.1 se presenta el diagrama de flujo de la cobranza administrativa para la zona metropolitana.

#### 5.4.2.1. Medidores

Los medidores por excelencia de la cobranza telefónica y sus estándares internacionales son:

Número de llamadas hechas por día por gestor	120
Promesas de pago levantadas por día por gestor	De 12 a 24 (10 a 20% de llamadas)
Índice de promesas de pago cumplidas por los clientes	50%
Monto recuperado por gestor por mes	Depende del monto de la cartera

Tabla 5-6 Estándares de productividad internacionales en cobranza administrativa

Como se había mencionado anteriormente, el marcaje era manual y el control de las gestiones de cobranza no se llevaba realmente en ningún sistema. Esto hacía que las mediciones se vieran así:

Número de llamadas hechas por día por gestor	60-70
Promesas de pago levantadas por día por gestor	0.5
Índice de promesas de pago cumplidas por los clientes	No hay registro
Monto recuperado por gestor por mes	No hay registro

Tabla 5-7 Productividad actual de cobranza administrativa

Ahora se verán los medidores de cartera vencida. Aquí se usan internacionalmente dos índices: el índice de recuperación cíclica (*roll over rate*) y el índice de migración (*migration rate*). Se explicarán en estos conceptos con ejemplos.

El **índice de migración** se entiende de la siguiente manera: si hoy se tienen 100 cuentas con un pago vencido, ¿cuántas de estas cuentas llegarán a cobranza extrajudicial y cuántas a judicial?

El **índice de recuperación cíclica** es el complemento del índice de migración: si hoy se tienen 100 cuentas con un pago vencido, ¿cuántas de estas cuentas se habrán recuperado dentro de 120 días?

Para sacar estos índices se irá paso por paso. Primero se pondrá la tabla con los datos históricos de la cartera:

Mes	Año	1 PV	2 PV	3 PV	4 PV	5 PV
Feb	94	41,733	14,787	9,180	6,730	6,040
Mar	94	38,434	14,536	8,031	6,171	5,475
Abr	94	36,524	14,730	8,055	5,749	5,041
May	94	40,505	14,825	8,899	5,860	4,764
Jun	94	31,677	14,205	8,334	6,165	4,896
Jul	94	28,115	10,614	7,450	5,740	4,725
Ago	94	30,307	10,580	6,176	5,336	4,608
Sep	94	27,427	10,410	5,790	4,323	4,213
Oct	94	28,381	9,829	5,930	4,151	3,491
Nov	94	32,424	10,983	6,036	4,341	3,479
Dic	94	46,676	10,800	6,083	4,144	3,469
Ene	95	31,212	20,358	5,847	4,093	3,134
Feb	95	29,501	9,978	12,234	4,203	3,137
Mar	95	26,502	9,116	4,798	4,879	3,202
Abr	95	28,672	10,828	5,921	3,856	4,142
May	95	28,623	11,479	7,213	4,766	3,339

Tabla 5-8 Número de cuentas por pago vencido

Ahora para que los cálculos se vean más claros, se escalonarán las columnas:

De	1 PV	2 PV	3 PV	4 PV	5 PV
					6,040
				6,730	5,475
			9,180	6,171	5,041
		14,787	8,031	5,749	4,764
Feb	41,733	14,536	8,055	5,860	4,896
Mar	38,434	14,730	8,899	6,165	4,725
Abr	36,524	14,825	8,334	5,740	4,608
May	40,505	14,205	7,450	5,336	4,213
Jun	31,677	10,614	6,176	4,323	3,491
Jul	28,115	10,580	5,790	4,151	3,479
Ago	30,307	10,410	5,930	4,341	3,469
Sep	27,427	9,829	6,036	4,144	3,134
Oct	28,381	10,983	6,083	4,093	3,137
Nov	32,424	10,800	5,847	4,203	3,202
Dic	46,676	20,358	12,234	4,879	4,142
Ene	31,212	9,978	4,798	3,856	3,339
Feb	29,501	9,116	5,921	4,766	
Mar	26,502	10,828	7,213		
Abr	28,672	11,479			
May	28,623				

Tabla 5-9 Tabla de cartera escalonada

Este escalonamiento nos hace ver claramente que, por ejemplo, si en enero de 1995 se tenían 31,212 cuentas con 1 pago vencido, para febrero sólo 9,978 pasaron a 2 pagos vencidos; para marzo, únicamente 4,798 migraron a 3 pagos vencidos; 3,856 llegaron hasta 4 pagos vencidos; y tan sólo 3,339 cuentas de las 31,212 originales pasaron a cobranza extrajudicial.

Por lo tanto, en cobranza administrativa, durante 120 días se recuperaron:

$$31,212 - 3,339 = 27,873 \text{ cuentas}$$

De esta manera tenemos que:

$$\text{ROR} = \frac{27,873}{31,212} = 89.30\%$$

$$\text{MR} = \frac{3,339}{31,212} = 10.70\%$$

Entendidos los conceptos, se calcularán ahora los índices de migración y de recuperación para toda la historia de datos que se tienen, pero no de 1 a 120 días, sino de mes en mes:

60 Desarrollo

De	Recuperación mes a mes				Migration 1 a 5 PV		Roll Over 1 a 5 PV	
	1 a 2 PV	2 a 3 PV	3 a 4 PV	4 a 5 PV	#	%	#	%
Feb	27,197	6,481	2,195	964	4,896	11.73%	36,837	88.27%
Mar	23,704	5,831	2,734	1,440	4,725	12.29%	33,709	87.71%
Abr	21,699	6,491	2,594	1,132	4,608	12.62%	31,916	87.38%
May	26,300	6,755	2,114	1,123	4,213	10.40%	36,292	89.60%
Jun	21,063	4,438	1,853	832	3,491	11.02%	28,186	88.98%
Jul	17,535	4,790	1,639	672	3,479	12.37%	24,636	87.63%
Ago	19,897	4,480	1,589	872	3,469	11.45%	26,838	88.55%
Sep	17,598	3,793	1,892	1,010	3,134	11.43%	24,293	88.57%
Oct	17,398	4,900	1,990	956	3,137	11.05%	25,244	88.95%
Nov	21,624	4,953	1,644	1,001	3,202	9.88%	29,222	90.12%
Dic	26,318	8,124	7,355	737	4,142	8.87%	42,534	91.13%
Ene	21,234	5,180	942	517	3,339	10.70%	27,873	89.30%
Feb	20,385	3,195	1,155	533	4,233	14.35%	25,268	85.65%
Mar	15,674	3,615	1,348	486	5,379	20.30%	21,123	79.70%
Abr	17,193	3,783	1,510	655	5,531	19.29%	23,141	80.71%

Tabla 5-10 Índices de migración y roll over totales en cobranza administrativa

De	Roll over Administrativa				Migration Rate Administrativa			
	1 a 2 PV	2 a 3 PV	3 a 4 PV	4 a 5 PV	1 a 2 PV	2 a 3 PV	3 a 4 PV	4 a 5 PV
Feb	65.17%	44.59%	27.25%	16.45%	34.83%	55.41%	72.75%	83.55%
Mar	61.67%	39.59%	30.72%	23.36%	38.33%	60.41%	69.28%	76.64%
Abr	59.41%	43.78%	31.13%	19.72%	40.59%	56.22%	68.87%	80.28%
May	64.93%	47.55%	28.38%	21.05%	35.07%	52.45%	71.62%	78.95%
Jun	66.49%	41.81%	30.00%	19.25%	33.51%	58.19%	70.00%	80.75%
Jul	62.37%	45.27%	28.31%	16.19%	37.63%	54.73%	71.69%	83.81%
Ago	65.65%	43.04%	26.80%	20.09%	34.35%	56.96%	73.20%	79.91%
Sep	64.16%	38.59%	31.35%	24.37%	35.84%	61.41%	68.65%	75.63%
Oct	61.30%	44.61%	32.71%	23.36%	38.70%	55.39%	67.29%	76.64%
Nov	66.69%	45.86%	28.12%	23.82%	33.31%	54.14%	71.88%	76.18%
Dic	56.38%	39.91%	60.12%	15.11%	43.62%	60.09%	39.88%	84.89%
Ene	68.03%	51.91%	19.63%	13.41%	31.97%	48.09%	80.37%	86.59%
Feb	69.10%	35.05%	19.51%	11.18%	30.90%	64.95%	80.49%	88.82%
Mar	59.14%	33.39%	18.69%	8.29%	40.86%	66.61%	81.31%	91.71%
Abr	59.96%	32.96%	19.62%	10.59%	40.04%	67.04%	80.38%	89.41%

Tabla 5-11 Índices de migración y roll over acumulados en cobranza administrativa

Ahora que se tienen los medidores, viene lo mejor: la interpretación.

El promedio de recuperación de cartera de 1 a 2 pagos vencidos es de **63.37%**, lo cual es muy bajo, ya que el estándar internacional es de **90%**. Nosotros apenas llegamos al 90% de recuperación después de 150 días.

Se puede observar claramente que a medida que pasa el tiempo la recuperación es cada vez menor.

Roll over Administrativa			
1 a 2 PV	2 a 3 PV	3 a 4 PV	4 a 5 PV
63.37%	41.86%	28.82%	17.75%

Tabla 5-12 Índice de Roll Over cobranza administrativa

Con esto se confirma la hipótesis de que por cada día que pase, la cobranza se vuelve más difícil.

Ahora se hará el análisis de recuperación y de migración pero no con el número de cuentas, sino con las cantidades en pesos.

		1 PV	2 PV	3 PV	4 PV	5 PV
Feb	94	179,948,210	66,205,839	48,939,068	43,572,539	38,487,918
Mar	94	156,744,700	63,142,700	40,918,764	35,670,307	37,507,420
Abr	94	150,586,206	63,148,343	41,819,936	31,783,740	30,623,338
May	94	159,399,104	62,611,137	41,635,920	33,129,835	27,486,285
Jun	94	124,717,849	55,132,090	38,102,569	31,528,841	27,843,831
Jul	94	104,834,548	40,146,892	31,128,433	28,371,735	25,971,003
Ago	94	117,363,450	41,160,167	27,279,417	24,423,594	23,504,368
Sep	94	112,281,146	40,233,395	25,662,205	19,748,577	20,353,573
Oct	94	114,119,328	40,082,514	25,590,582	19,402,563	16,956,348
Nov	94	135,984,971	44,712,137	27,996,471	19,449,148	16,899,101
Dic	94	127,089,111	40,298,577	25,726,261	21,074,684	16,760,168
Ene	95	119,238,274	43,350,637	23,967,468	19,274,003	17,520,461
Feb	95	112,879,367	38,595,113	26,303,929	18,699,571	16,379,864

Tabla 5-13 Cartera vencida en pesos por pago vencido

		Recuperación mes a mes				Migración 1 a 5 PV		Roll over 1 a 5 PV	
		1 a 2 PV	2 a 3 PV	3 a 4 PV	4 a 5 PV	\$	%	\$	%
Feb		116,805,510	21,322,764	8,690,101	5,286,004	27,843,831	15.47%	152,104,379	84.53%
Mar		93,596,357	21,512,423	10,107,079	5,557,838	25,971,003	16.57%	130,773,697	83.43%
Abr		87,975,069	24,508,568	9,730,834	4,867,367	23,504,368	15.61%	127,081,838	84.39%
May		104,267,014	24,003,657	6,704,839	4,070,021	20,353,573	12.77%	139,045,531	87.23%
Jun		84,570,957	12,867,475	7,530,840	2,792,229	16,956,348	13.60%	107,761,501	86.40%
Jul		63,674,381	15,497,962	6,259,642	2,503,462	16,899,101	16.12%	87,935,447	83.88%
Ago		77,130,055	14,642,813	6,141,434	2,688,980	16,760,168	14.28%	100,603,282	85.72%
Sep		72,198,632	12,086,043	6,921,787	3,554,223	17,520,461	15.60%	94,760,685	84.40%
Oct		69,407,191	18,985,876	6,452,258	2,894,139	16,379,864	14.35%	97,739,464	85.65%

Tabla 5-14 Índices de migración y roll over totales en cobranza administrativa

	Roll over Administrativa				Migration Rate Administrativa			
	1 a 2 PV	2 a 3 PV	3 a 4 PV	4 a 5 PV	1 a 2 PV	2 a 3 PV	3 a 4 PV	4 a 5 PV
Feb	64.91%	33.77%	20.78%	15.96%	35.09%	66.23%	79.22%	84.04%
Mar	59.71%	34.07%	24.27%	17.63%	40.29%	65.93%	75.73%	82.37%
Abr	58.42%	39.14%	25.54%	17.16%	41.58%	60.86%	74.46%	82.84%
May	65.41%	43.54%	21.54%	16.66%	34.59%	56.46%	78.46%	83.34%
Jun	67.81%	32.05%	27.61%	14.14%	32.19%	67.95%	72.39%	85.86%
Jul	60.74%	37.65%	24.39%	12.90%	39.26%	62.35%	75.61%	87.10%
Ago	65.72%	36.39%	24.00%	13.83%	34.28%	63.61%	76.00%	86.17%
Sep	64.30%	30.15%	24.72%	16.86%	35.70%	69.85%	75.28%	83.14%
Oct	60.82%	42.46%	25.08%	15.02%	39.18%	57.54%	74.92%	84.98%

Tabla 5-15 Índices de migración y roll over acumulados en cobranza administrativa

Los promedios de recuperación mensual por cada pago vencido son:

Roll over Administrativa			
1 a 2 PV	2 a 3 PV	3 a 4 PV	4 a 5 PV
63.09%	36.58%	24.21%	15.57%

Tabla 5-16 Índices de roll over en cobranza administrativa

Ahora se comparará la información de varios conceptos expresados más arriba. Las personas que anteriormente estaban a cargo del departamento de cobranza vivían la falacia de que, gracias a su sistema de cartera vencida y a sus 40 gestores, recuperaban mensualmente en promedio 30 millones de pesos<sup>11</sup>, o sea, 30 mil millones de viejos pesos. Si esta información se cruza con la de los medidores de productividad por gestor, los datos no cuadran. Más explícitamente:

Se contaba anteriormente con 3 turnos de cobranza (matutino, vespertino y fin de semana) de 40 gestores cada turno. Si cada gestor realizaba 65 llamadas diarias, podría aspirar a obtener 0.5 promesas de pago diarias, con un promedio de \$1,000 por promesa. Si consideramos una eficiencia en las promesas del 50%, esto da:

**40 gestores \* 2 turnos \* 0.5 promesas/gestor-turno \* \$1,000/promesa \* 0.5 = \$20,000 diarios de lunes a viernes**

**40 gestores \* 1 turnos \* 0.5 promesas/gestor-turno \* \$1,000/promesa \* 0.5 = \$10,000 sábados y domingos**

Considerando que cada mes tiene 4 semanas, mensualmente se recuperaban, por efectos de la cobranza telefónica administrativa \$960,000, no los \$30 millones que se mencionan arriba.

### 5.4.3. Fotografía Localizaciones

Localizar a un cliente significa entregarle a un despacho de investigadores privados la mayoría de datos que se posean. A veces la información constará únicamente del

<sup>11</sup> Los 30 millones de pesos es la recuperación promedio mensual de la zona metropolitana. Los reportes de cartera presentados en este trabajo son la información a nivel nacional.

nombre del cliente, otras veces se sabrá el nombre y el número telefónico de alguna referencia suya.

El despacho investigador cuenta con acceso a información confidencial: bases de datos del IMSS, ISSSTE y Telmex, entre otros. Una vez que obtienen la dirección del posible domicilio y el número telefónico, corroboran que efectivamente viva ahí, ya sea hablando con los vecinos, con los repartidores de periódico o carteros, e incluso, hablando con los mismos deudores o con sus esposas e hijos.

Una cuenta se le turna a un despacho por un máximo de dos meses. En el ambiente de los despachos de localización, dicen que si en 60 días no localizaron a la persona, "entonces nadie lo hará".

Las localizaciones no estaban contempladas como etapas del proceso de cobranza, sino como una subetapa. Si se detectaba de manera temprana la ilocalizabilidad del cliente (1 pago vencido), inmediatamente se le turnaba el expediente al investigador. Si se localizaba en los siguientes 60 días, la cuenta para ese entonces tendría 3 pagos vencidos, por lo que seguiría en cobranza administrativa.

El departamento de cobranzas de tarjeta de crédito de Bital únicamente trabajaba con un solo despacho de localización, el cual cobraba sus honorarios de la siguiente manera:

\$20 si el resultado de la investigación era negativo, y \$150 si era positivo. Con esta política, si mensualmente se asignaban 300 casos, y el despacho decidiera no hacer nada, o si no encontrara a nadie, cobraría \$6,000.

Además de todo, este despacho trabajaba únicamente en la zona metropolitana.

#### **5.4.4. Fotografía Cobranza extrajudicial**

Como habíamos mencionado anteriormente, la cobranza extrajudicial consiste en turnar las cuentas que caigan en esta etapa a un despacho externo para que, además de mandar cartas al cliente y hablarle por teléfono, le haga visitas a domicilio para ejercer mayor presión.

La recuperación de la cartera vencida se realizaba de manera descentralizada e implicaba una triangulación y dependencia absoluta de las regiones. La consolidación de los datos a nivel nacional era completamente manual. Las regiones y los despachos no contaban con la información ni con medidores en línea.

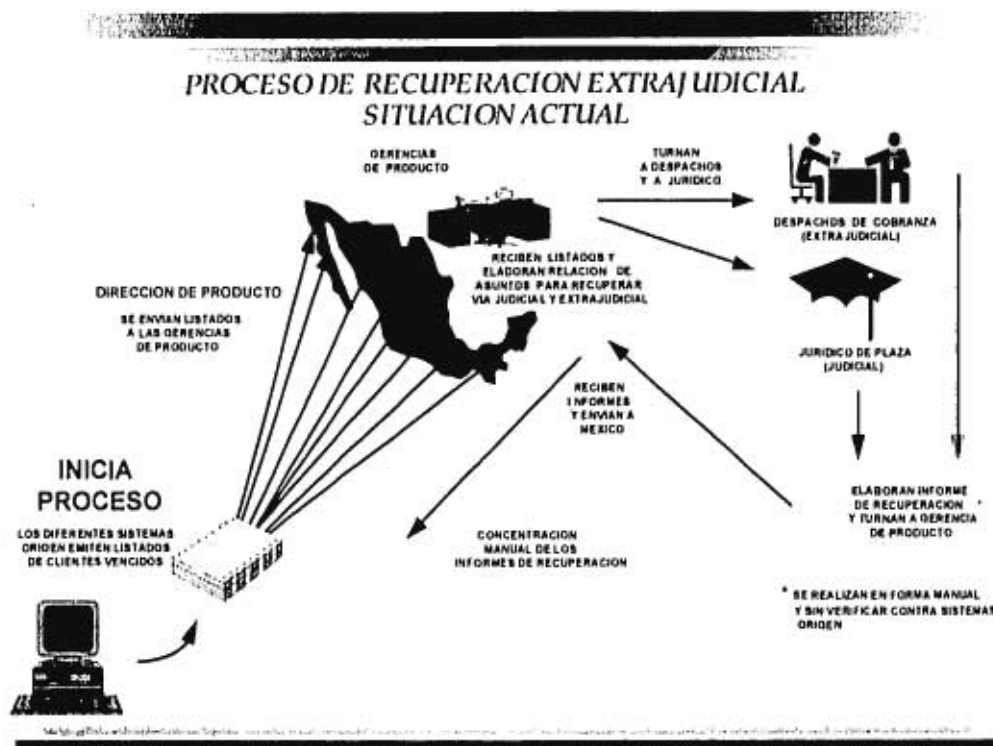


Ilustración 5-2 Situación actual de la cobranza extrajudicial

La responsabilidad de la recuperación se delegaba a las regionales, sin que en ningún momento se involucrara a las direcciones de segmento de banca. Prácticamente se consideraba que cuando una cuenta caía en cartera vencida, ésta dejaba de formar parte del portafolio de los ejecutivos de las sucursales, para pasar a una región inhóspita y gris llamada Cobranza. El apoyo que se recibe en el interior no involucra totalmente a las áreas corporativas (operaciones, segmentos).

Los despachos extrajudiciales en el interior del país eran designados por el director de cada plaza, con sus propios criterios. En muchas ocasiones, los despachos externos estaban conformados por amistades de los directores, ex-empleados del banco, etcétera. Además sucedía que en las plazas había despachos que eran conocidos en la barra de abogados de la localidad por tranzas, lo cual le daba pésima imagen a Bital.

Cada plaza tenía en promedio 8 despachos externos que se dedicaban a la cobranza extrajudicial, es decir, se contaba con aproximadamente 212 despachos en toda la República. Lo lógico era que a cada despacho le tocara muy poca cartera. Si tomamos en cuenta que estos despachos no trabajaban únicamente con Bital, sino que prestaban sus servicios a otros bancos, realmente Bital no era importante para ellos. En palabras del director general de uno de los despachos de cobranza más grandes de la República Mexicana, "cuando no había para la nómina, íbamos a Bital para ver qué había caído".





En conclusión, los despachos extrajudiciales que reciben cuentas, por decir una fecha, en mayo, gestionan cuentas con el corte de marzo, que es un problema similar al de cobranza administrativa.

Por supuesto, dadas las circunstancias anteriores, la recuperación de la cartera extrajudicial era mínima. Se habla de menos del 2% mensual.

#### 5.4.4.1. Medidores

Aquí la medición es similar a la de cobranza administrativa. Se analizarán tanto los medidores de cartera como los medidores de recuperación por despacho.

Mes	Año	5 PV	6 PV	7 PV	8 PV	9 PV
Feb	94	6,040	5,187	4,484	3,979	3,758
Mar	94	5,475	4,961	4,578	4,071	3,745
Abr	94	5,041	4,637	4,495	4,266	3,851
May	94	4,764	4,205	4,060	3,980	3,888
Jun	94	4,896	4,003	3,820	3,793	3,822
Jul	94	4,725	3,927	3,390	3,357	3,367
Ago	94	4,608	3,893	3,487	3,041	3,131
Sep	94	4,213	3,676	3,331	3,070	2,748
Oct	94	3,491	3,272	3,227	3,068	2,858
Nov	94	3,479	2,931	2,925	3,007	2,895
Dic	94	3,469	2,972	2,495	2,625	2,727
Ene	95	3,134	2,936	2,649	2,301	2,428
Feb	95	3,137	2,659	2,392	2,288	2,055

Tabla 5-18 Número de cuentas por cada pago vencido

De	Recuperación mes a mes				Migration 5 a 9 PV		Roll Over 5 a 9 PV	
	5 a 6 PV	6 a 7 PV	7 a 8 PV	8 a 9 PV	#	%	#	%
Feb	1,089	456	515	158	3,822	63.28%	2,218	36.72%
Mar	838	577	267	426	3,367	61.50%	2,108	38.50%
Abr	836	385	463	226	3,131	62.11%	1,910	37.89%
May	761	613	349	293	2,748	57.68%	2,016	42.32%
Jun	969	440	417	212	2,858	58.37%	2,038	41.63%
Jul	832	562	263	173	2,895	61.27%	1,830	38.73%
Ago	932	449	220	280	2,727	59.18%	1,881	40.82%
Sep	941	347	300	197	2,428	57.63%	1,785	42.37%
Oct	560	436	194	246	2,055	58.87%	1,436	41.13%
Nov	507	323	361	182	2,106	60.53%	1,373	39.47%
Dic	533	544	219	102	2,071	59.70%	1,398	40.30%
Ene	475	405	184	101	1,969	62.83%	1,165	37.17%
Feb	456	343	169	75	2,094	66.75%	1,043	33.25%

Tabla 5-19 Cantidad de cuentas por pagos vencidos

De	Roll over Extrajudicial				Migration Rate Extrajudicial			
	5 a 6 PV	6 a 7 PV	7 a 8 PV	8 a 9 PV	5 a 6 PV	6 a 7 PV	7 a 8 PV	8 a 9 PV
Feb	18.03%	9.21%	11.46%	3.97%	81.97%	90.79%	88.54%	96.03%
Mar	15.31%	12.44%	6.58%	11.23%	84.69%	87.56%	93.42%	88.77%
Abr	16.58%	9.16%	12.12%	6.73%	83.42%	90.84%	87.88%	93.27%
May	15.97%	15.31%	10.29%	9.63%	84.03%	84.69%	89.71%	90.37%
Jun	19.79%	11.20%	11.96%	6.91%	80.21%	88.80%	88.04%	93.09%
Jul	17.61%	14.44%	7.90%	5.64%	82.39%	85.56%	92.10%	94.36%
Ago	20.23%	12.21%	6.82%	9.31%	79.77%	87.79%	93.18%	90.69%
Sep	22.34%	10.61%	10.26%	7.50%	77.66%	89.39%	89.74%	92.50%
Oct	16.04%	14.88%	7.78%	10.69%	83.96%	85.12%	92.22%	89.31%
Nov	14.57%	10.87%	13.63%	7.95%	85.43%	89.13%	86.37%	92.05%
Dic	15.36%	18.53%	9.16%	4.69%	84.64%	81.47%	90.84%	95.31%
Ene	15.16%	15.23%	8.16%	4.88%	84.84%	84.77%	91.84%	95.12%
Feb	14.54%	12.79%	7.23%	3.46%	85.46%	87.21%	92.77%	96.54%

Tabla 5-20 Índices de roll over y migración en cobranza extrajudicial

Los promedios de recuperación por mes son los siguientes:

Roll over Extrajudicial			
5 a 6 PV	6 a 7 PV	7 a 8 PV	8 a 9 PV
17.04%	12.84%	9.49%	7.12%

Tabla 5-21 Índice de roll over en cartera extrajudicial

Para medir la recuperación por despacho, se debe tomar en cuenta la cantidad de cuentas que se le entregaron, el monto de dichas cuentas, la cantidad de cuentas de las que obtuvo un pago y el monto recuperado.

#### 5.4.4.2. Cartera castigada y quebrantada

Como es de todos sabido, los bancos obtienen utilidades del diferencial entre lo que le cuesta captar dinero y el precio al que lo coloca. A esto se le llama intereses. Por lo anterior, el banco tiene que pagar impuestos sobre estas utilidades, con el pequeño detalle de que tiene que pagarlos mensualmente, pague el cliente o no pague. Entonces, ¿qué pasa cuando una cuenta se perfila para ser incobrable? ¿Se pagarán impuestos sobre algo que probablemente nunca se recupere? La Comisión Nacional Bancaria y de Valores cuenta con un procedimiento para poder "borrar" del balance general y del estado de resultados de la institución aquellas cuentas que se declaren como incobrables por el departamento jurídico.

Muy aparte de las implicaciones legales, la cobranza de la cartera castigada es una tarea muy ardua. American Express en este rubro recupera mensualmente el 1% del total de la asignación. Pero aunque el 1% suene poca cosa, para Bital esto representaría \$300,000 mensuales. Paradójicamente a lo que se podría pensar, la cartera castigada es muy deseada por los despachos externos de cobranza, ya que normalmente se les paga el

50% de lo recuperado, a comparación del 16% que reciben por concepto de cobranza extrajudicial.

#### 5.4.5. Fotografía Cobranza judicial

La cobranza judicial consiste en demandar a un cliente moroso por la vía de un juicio ejecutivo mercantil. No sobra decir que esta etapa es la más temida por todo el mundo. Como se había dicho anteriormente, el departamento de jurídico turna el expediente de un cliente moroso a algún despacho externo de abogados para que éste se encargue de darle seguimiento al juicio, hasta que el juez emita el fallo, ya sea en favor del banco o del cliente.

Como en las otras etapas de la cobranza, la jurídica también tenía sus bemoles:

1. Se había definido que para que una cuenta le resultara costeable a un despacho judicial el demandarla, ésta tendría que valer por lo menos \$7,000. Pero la realidad es que si el monto de una cuenta es menor a \$25,000, el despacho no demandaba al cliente, sino que seguía gestionando la cuenta de manera extrajudicial, pero con una línea más dura. Entonces tenemos que se estaban "duplicando" funciones, o mejor dicho, el departamento jurídico estaba haciendo cosas que no le competían.
2. Antes, al igual que en extrajudicial, la dirección de cada plaza era la encargada de contratar a los despachos externos de litigio. A partir de febrero de 1995 esta tarea depende directamente de la subdirección de jurídico de la plaza y tiene que contar con el visto bueno de la Dirección Corporativa de Jurídico.
3. En el departamento de jurídico se opera totalmente de manera descentralizada, a tal grado que no se cuenta con un sistema único de consulta en el cual se encuentre consolidada toda la información de la actividad de las regionales. Por citar un ejemplo, se llevó un mes el poder saber a nivel nacional cuántas cuentas de tarjeta de crédito se encontraban demandadas.

Ahora bien, para poder demandar se necesitan dos documentos fundamentales:

1. **Contrato de crédito original** debidamente requisitado y firmado tanto por el cliente como por el banco. Al momento de estar tratando el problema de los contratos, se descubrió que cuando el banco estaba nacionalizado se hicieron varias campañas de promoción de tarjeta de crédito. Se conseguían bases de datos, se imprimían los plásticos y se les enviaban a los clientes. ¿Y los contratos? Para la gran mayoría de estas tarjetas no hay un contrato, o no está firmado por el cliente, por lo que no existe legalmente ninguna relación entre el cliente y el banco. En los tiempos de bajas tasas de interés de tarjeta de crédito, 1990 a 1993, los clientes consumían y pagaban sin ningún problema. Pero cuando sobrevino la crisis de diciembre de 1994, la bomba estalló. Muchos clientes dejaron de pagar, y legalmente no podíamos hacer nada contra ellos.
2. **Certificado de adeudo.** Este certificado no es otra cosa que un estado de cuenta que contiene el desglose mes con mes de capital, intereses normales, intereses

moratorios, gastos de cobranza y el IVA de los intereses y gastos. Aquí surge una pregunta: ¿A partir de qué fecha se elabora el certificado? La legislación es muy vaga en este punto, y cada entidad federativa cuenta con la suya propia. No está de más el decir que cada juez la interpreta como quiere.

En el norte del país, los jueces han dictaminado que una certificación debe traer el desglose por cada movimiento (voucher por voucher) desde el inicio del crédito. Suponiendo que cada cliente de los que llegan a esta etapa hubieran hecho en promedio 5 transacciones mensuales, y que tuvieran una antigüedad de 2 años como mínimo, se necesitarían conseguir 120 vouchers originales para soportar la certificación de adeudos, lo que representa una labor titánica.

En cambio, en la zona metropolitana y el occidente del país, los jueces aceptan como bueno un certificado de adeudo que contenga el desglose de saldo en capital, intereses normales y moratorios, gastos de cobranza e IVA, desde dos meses antes de que el cliente cayera en cartera vencida hasta la fecha de la demanda. Esto ya es bastante razonable.

La integración del expediente era una tarea que tomaba mucho tiempo. Antes esta labor la hacía el departamento de jurídico, pero después se decidió que como esto era trabajo operativo, dependiera del departamento de cobranza.

Para elaborar una certificación de adeudo, en el mes 9 (noveno pago vencido) tenía que mandar el listado de requerimientos al área de contabilidad de tarjeta de crédito, para que al décimo pago vencido ya estuviera listo el certificado. Como en el mes 9 la cuenta todavía estaba en cobranza extrajudicial, el cliente podía acercarse al banco y pagar alguna cantidad, lo que invalidaba el certificado. Obviamente, esto no sucedía normalmente.

#### 5.4.5.1. Medidores

Con los medidores de cartera judicial hay que tener ciertas consideraciones. Son un poco diferentes a los de cobranza administrativa y extrajudicial. En el 13o. pago vencido se incluyen todos los subsecuentes. Por lo tanto se tiene que distinguir entre dos grupos: recuperación de 9 a 12 pagos vencidos y recuperación de 13 ó más pagos de un mes a otro.

70 Desarrollo

Mes	Año	9 PV	10 PV	11 PV	12 PV	13+PV
Feb	94	3,758	3,821	3,344	3,208	28,235
Mar	94	3,745	3,573	3,686	3,262	30,902
Abr	94	3,851	3,636	3,465	3,594	33,755
May	94	3,888	3,430	3,149	3,070	14,617
Jun	94	3,822	3,718	3,338	3,016	17,447
Jul	94	3,367	1,290	1,387	1,252	16,362
Ago	94	3,131	3,185	1,244	1,355	17,301
Sep	94	2,748	1,137	1,251	1,168	17,825
Oct	94	2,858	2,582	1,107	1,210	18,830
Nov	94	2,895	2,736	2,464	1,087	19,895
Dic	94	2,727	2,640	981	903	19,312
Ene	95	2,428	2,612	2,526	959	20,056
Feb	95	2,055	702	822	801	19,770
Mar	95	2,106	1,935	692	806	20,322

Tabla 5-22 Reporte de cartera mensual a nivel nacional cobranza judicial

Para esto, el escalonamiento se realizará en estas dos etapas. La columna 13 + PV B es la misma que la 13 + PV A, pero defasada un periodo.

De	9 PV	10 PV	11 PV	12 PV	13+PV A	13+PV B
				3,208		
			3,344	3,262		
		3,821	3,686	3,594		28,235
Feb	3,758	3,573	3,465	3,070	28,235	30,902
Mar	3,745	3,636	3,149	3,016	30,902	33,755
Abr	3,851	3,430	3,338	1,252	33,755	14,617
May	3,888	3,718	1,387	1,355	14,617	17,447
Jun	3,822	1,290	1,244	1,168	17,447	16,362
Jul	3,367	3,185	1,251	1,210	16,362	17,301
Ago	3,131	1,137	1,107	1,087	17,301	17,825
Sep	2,748	2,582	2,464	903	17,825	18,830
Oct	2,858	2,736	981	959	18,830	19,895
Nov	2,895	2,640	2,526	801	19,895	19,312
Dic	2,727	2,612	822	806	19,312	20,056
Ene	2,428	702	692	677	20,056	19,770
Feb	2,055	1,935	1,874	1,820	19,770	20,322
Mar	2,106	2,017	1,945	1,894	20,322	20,998

Tabla 5-23 Reporte de cartera con columna de 13 PV repetida y escalonada

De	Recuperación mes a mes				Migration 9 a 12 PV		Roll Over 9 a 12 PV		Roll over 13 A a 13 B	
	9 a 10 PV	10 a 11 PV	11 a 12 PV	13 A a 13 B	#	%	#	%	#	%
Feb	185	108	395	(2,667)	3,070	81.69%	688	18.31%	(2,667)	-9.45%
Mar	109	487	133	(2,853)	3,016	80.53%	729	19.47%	(2,853)	-9.23%
Abr	421	92	2,086	19,138	1,252	32.51%	2,599	67.49%	19,138	56.70%
May	170	2,331	32	(2,830)	1,355	34.85%	2,533	65.15%	(2,830)	-19.36%
Jun	2,532	46	76	1,085	1,168	30.56%	2,654	69.44%	1,085	6.22%
Jul	182	1,934	41	(939)	1,210	35.94%	2,157	64.06%	(939)	-5.74%
Ago	1,994	30	20	(524)	1,087	34.72%	2,044	65.28%	(524)	-3.03%
Sep	166	118	1,561	(1,005)	903	32.86%	1,845	67.14%	(1,005)	-5.64%
Oct	122	1,755	22	(1,065)	959	33.55%	1,899	66.45%	(1,065)	-5.66%
Nov	255	114	1,725	583	801	27.67%	2,094	72.33%	583	2.93%
Dic	115	1,790	16	(744)	806	29.56%	1,921	70.44%	(744)	-3.85%
Ene	1,726	10	15	286	677	27.88%	1,751	72.12%	286	1.43%
Feb	120	61	54	(552)	1,820	88.56%	235	11.44%	(552)	-2.79%

Tabla 5-24 Índices de migración y roll over totales de cobranza judicial

De	Migration Rate Judicial			Roll Over Judicial		
	9 a 10 PV	10 a 11 PV	11 a 12 PV	9 a 10 PV	10 a 11 PV	11 a 12 PV
Feb	95.08%	96.98%	88.60%	4.92%	3.02%	11.40%
Mar	97.09%	86.61%	95.78%	2.91%	13.39%	4.22%
Abr	89.07%	97.32%	37.51%	10.93%	2.68%	62.49%
May	95.63%	37.31%	97.69%	4.37%	62.69%	2.31%
Jun	33.75%	96.43%	93.89%	66.25%	3.57%	6.11%
Jul	94.59%	39.28%	96.72%	5.41%	60.72%	3.28%
Ago	36.31%	97.36%	98.19%	63.69%	2.64%	1.81%
Sep	93.96%	95.43%	36.65%	6.04%	4.57%	63.35%
Oct	95.73%	35.86%	97.76%	4.27%	64.14%	2.24%
Nov	91.19%	95.68%	31.71%	8.81%	4.32%	68.29%
Dic	95.78%	31.47%	98.05%	4.22%	68.53%	1.95%
Ene	28.91%	98.58%	97.83%	71.09%	1.42%	2.17%
Feb	94.16%	96.85%	97.12%	5.84%	3.15%	2.88%

Tabla 5-25 Índices de migración y roll over acumulados cobranza judicial

Asimilado todo lo anterior se percibe que la etapa de cobranza judicial es como un gran basurero. En cobranza administrativa y extrajudicial, las cuentas estaban de paso, en cobranza judicial, "las cuentas llegan para quedarse". Mientras en las otras etapas se veía cómo mes a mes las cantidades van disminuyendo, aquí van aumentando.

Es en esta fase de la cobranza donde se dejan sentir todos los efectos de lo que no se hizo bien en las instancias anteriores. Dado que las cuentas cambian de una etapa a otra únicamente por el número de pagos vencidos, resulta que en el universo de cuentas que tienen 10 pagos vencidos o más se pueden encontrar cuentas que ya deberían estar castigadas, clientes ilocalizables, difuntos, cuentas con aclaraciones, cuentas con montos ridículos, clientes sin contrato, etcétera.

En fin, de 30 mil cuentas que se supone deberían estar demandadas, realmente se ha iniciado juicio contra 2,000. Esto es menos del 7%.

### 5.5. Fotografía de la tecnología

Cuando este proyecto inició, en cada plaza de la República existía un "departamento de cobranzas de tarjeta de crédito". En las regionales la tecnología era nula. En algunas plazas se llevaba el control de la cobranza en hojas columnares (papel). Las plazas más automatizadas llevaban la bitácora de cobranzas en una hoja de cálculo.

Sólo en la región Metropolitana existía un sistema, llamado ATC en el cual se encontraban los datos de los clientes de tarjeta de crédito que se encontraban en cartera vencida. El ATC es un sistema desarrollado en el manejador "Clipper" y corre en una red Novell de microcomputadoras.

Pero este sistema no estaba hecho específicamente para la cobranza administrativa, sino más bien para la extrajudicial, además de que no solucionaba los problemas de fondo.

El portafolio de cuentas que iban a cobrar los gestores se asignaba a mano, se imprimía un listado gigantesco de cuentas, se separaba a mano en tantos paquetes como gestores había.

Después de que a cada gestor se le asignaba su portafolio de cuentas, empezaban a marcar el teléfono, manualmente. Si el número al que habían marcado se encontraba ocupado, colgaban y volvían a marcar. Se reintentaba tres veces y luego se pasaba a la siguiente cuenta. En fin, por cada hora "de trabajo", 45 minutos se utilizaban en marcaje y 15 minutos en hablar con los clientes. En otras palabras, 75% del tiempo

A continuación se muestra el diagrama de los sistemas como estaban antes:

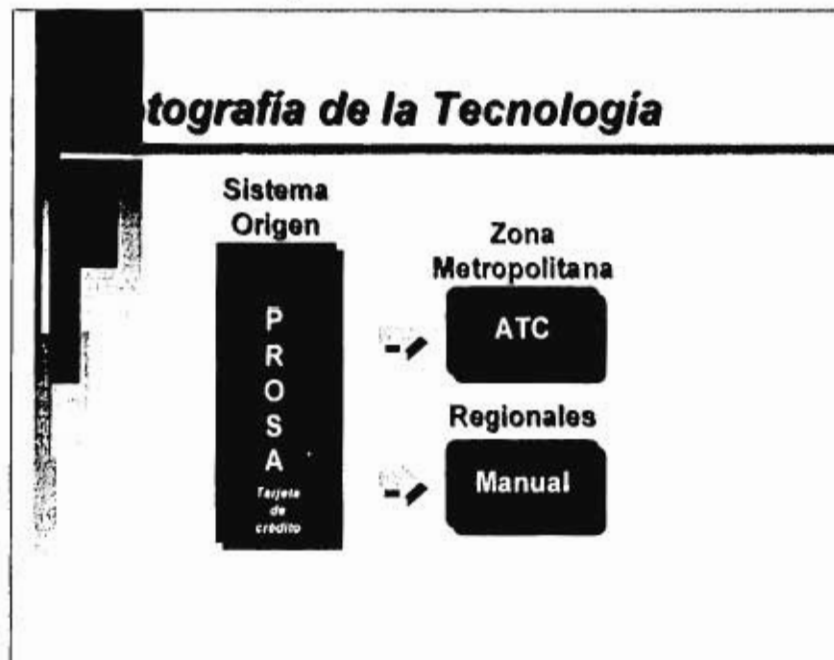




Ilustración 5-3 Flujo actual de los sistemas

## 5.6. Fotografía de los recursos humanos

### 5.6.1. La organización

A continuación se ubicarán tres tipos de organigrama para visualizar en qué parte del banco estaba situado el departamento de cobranza:

#### 5.6.1.1. Organigrama institucional



Ilustración 5-4 Organigrama institucional

#### 5.6.1.2. Relación con las regionales

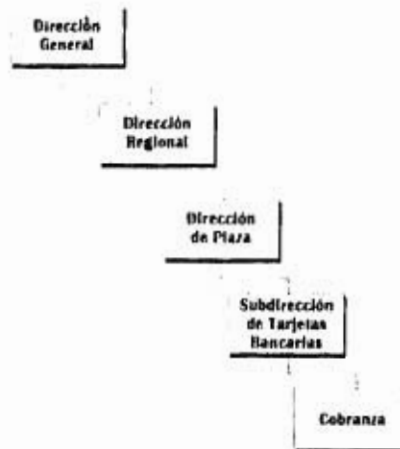


Ilustración 5-5 Relación con las regionales

Como se puede ver, como cada departamento de cobranza de las plazas dependía del director de plaza, no existía una interrelación entre todos ellos, por lo que no se podían unificar estrategias o plantear programas a nivel nacional.

### 5.6.1.3. Organigrama del departamento

A continuación se muestra el organigrama del departamento, como estaba originalmente:

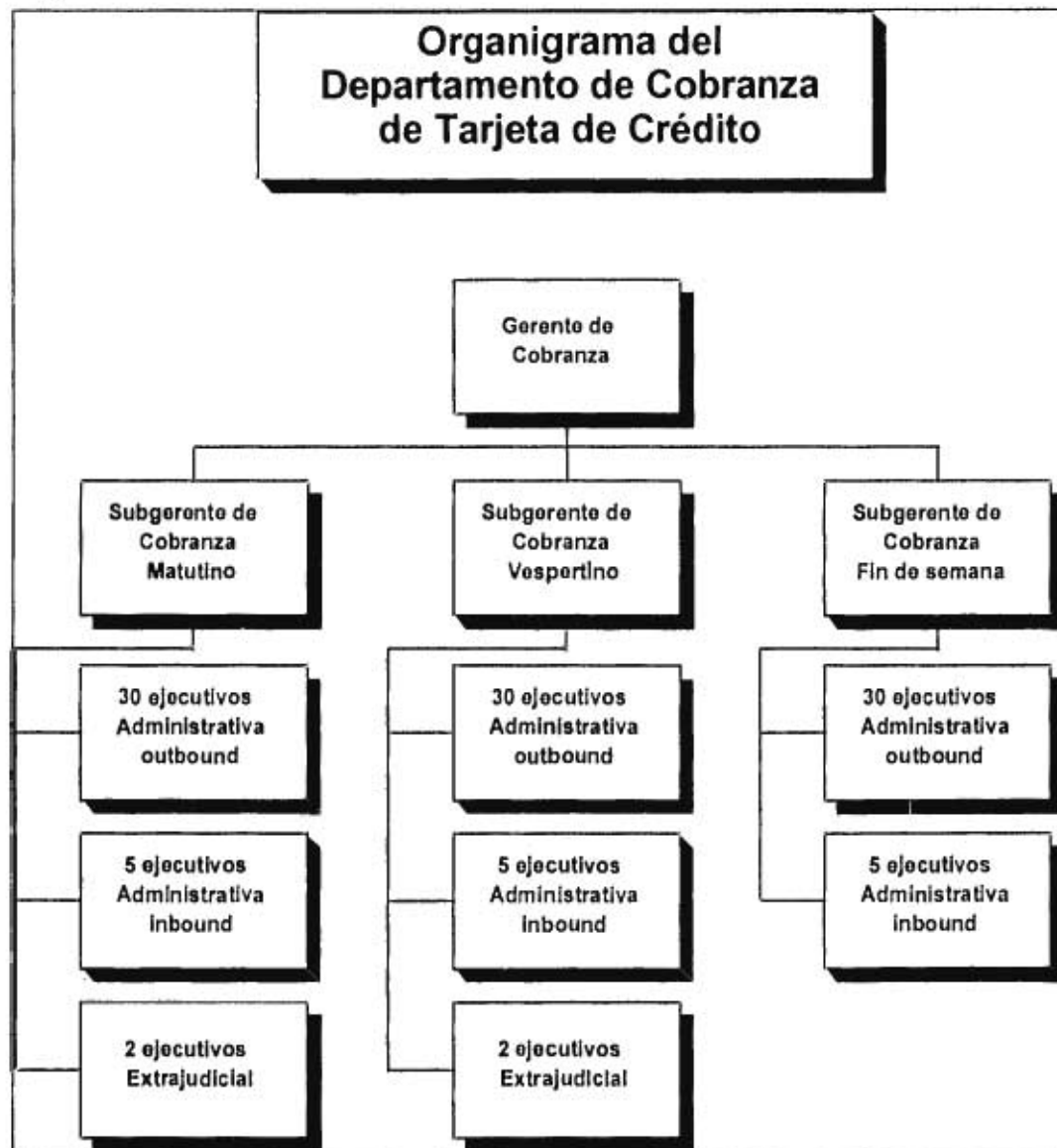


Ilustración 5-6 Organigrama actual del departamento de cobranzas Región Metropolitana

Vale la pena ahondar sobre los 5 tipos de puesto que aparecen en este organigrama:

## 5.6.2. La gente

### 5.6.2.1. Los gestores

Los gestores eran la gente que se dedicaba a hablar por teléfono a los clientes morosos para cobrarles. Eran la fuerza de trabajo del área. Al trabajar con ellos descubrimos varias cosas:

Primero, no existía un perfil de contratación definido para esta gente. Había personas desde los 17 hasta los 58 años de edad. Algunos estaban estudiando la preparatoria; otros, la carrera; otros ya estaban titulados y algunos otros habían dejado truncados sus estudios, ya fuera profesionales o de preparatoria. Sin ser déspotas, había gente que no se sabía expresar. ¿Cómo era posible que una persona que ni siquiera hablaba fluidamente estuviera trabajando en un área donde el 90% del tiempo se está en comunicación con un cliente?

Ninguno de estos gestores formaban parte del banco. Perteneían a una agencia externa de colocación. El *service*, como se les conoce a las agencias de contratación, no se preocupaba por darle capacitación a la gente que mandaba a trabajar al banco, y por ser personal externo, al banco no le convenía gastar en capacitación. Por lo tanto, los gestores de nuevo ingreso no tenían idea de los sistemas, ni de las políticas, ni de la misión del Grupo Financiero.

Cuando se organizaba una capacitación formal, a los gestores les daban únicamente la mínima e indispensable información para que pudieran operar los sistemas. Dicha capacitación era meramente técnica: "Cuando el teléfono suene ocupado, presiona tal botón, cuando te diga el cliente que le hables más tarde, presiona tal otro, etcétera". No se les explicaba cuál era el fondo del problema, ni qué consecuencias sucederían si se daba una acción por otra.

Cuando el trabajo consiste tan sólo en hacer un número de llamadas diarias y no se sabe cómo afecta a toda la organización el que se cumpla o no con esta labor, hace que el trabajo se vuelva completamente rutinario. Para estos gestores, Bital no era un banco que estaba resurgiendo de las cenizas y que quería llegar a ser el número uno de la República Mexicana, y, por qué no decirlo, del mundo. Para ellos Bital era un galerón gris lleno de computadoras y teléfonos al que iban de lunes a viernes durante ocho horas diarias para hacer llamadas telefónicas a gente quejumbrosa y enojada. Además, si querían cambiar de actividad lo que tenían que hacer era cambiarse de empleo.

Algo más, que es importante considerar es que esta gente *no tenía ninguna autoridad ni capacidad de decisión*. Si algún cliente le comentaba que tenía un problema, lo que se hacía era comunicarlo con algún subgerente o con el gerente, o "rebotarlo" a otra área. En otras palabras, *no se podía solucionar el problema en ese momento*.

Obviamente, ninguno de los gestores estaba motivado. Y todo esto se refleja claramente en los medidores de productividad.

En el departamento de cobranza se vivía un ambiente de *activismo*: Todo mundo tenía mucho que hacer, y siempre estaban ocupados, pero su trabajo era *sumamente ineficaz*.

### 5.6.2.2. Los supervisores

Los supervisores eran gestores que de alguna manera habían logrado sobresalir por encima de los demás y eran los que mayor antigüedad tenían en el departamento. Estaban entre los gerentes y los gestores. Su trabajo consistía en resolver las dudas que surgieran entre los gestores durante alguna llamada. También auxiliaban a los subgerentes con el trabajo administrativo. El perfil que tenían los supervisores era el siguiente:

- Poseían algunas cualidades de líder
- Conocían a fondo el producto
- Conocían profundamente los sistemas y los problemas que se suscitan durante la gestión telefónica.

### 5.6.2.3. Los supervisores de extrajudicial y de judicial

Aunque se sentían con un nivel superior a los gestores de cobranza administrativa, estos supervisores tenían exactamente el mismo nivel de los gestores, ganaban lo mismo, pero en vez de hablar por teléfono se dedicaban a armar los expedientes para turnar a localización, a cobranza extrajudicial o a judicial.

### 5.6.2.4. Los subgerentes

Los subgerentes eran las personas que tenían bajo su mando a los supervisores y a los gestores. Había uno en cada turno. Se dedicaban a turnar la cartera extrajudicial, a pedir copias de los contratos al archivo, a vigilar que no se perdiera nada, a hablar con los gestores de vez en cuando y a resolver una que otra duda. Su trabajo lo justificaban por la cantidad de papel mensual que produjeran.

### 5.6.2.5. El gerente

Esta persona era la encargada de la administración y control de todo el departamento de cobranza. Hay varios puntos que vale la pena resaltar:

Sale de sobra decir que mucho de lo que se vivía y sucedía en el departamento era la viva imagen del gerente. ¿A qué se hace referencia con esto?

1. La persona que ocupaba este puesto llevaba más de 10 años en la misma posición, y no aspiraba a cambiarse de área.

- Pertenecía a la vieja guardia. Entró a trabajar al banco cuando éste pertenecía al Estado. Su forma de trabajar era muy burocrática: Creía que su trabajo era mejor en la medida en que produjera más papel.
- Sabía aquello de que "quien tiene la información, tiene el poder", pero lo había malinterpretado. Pensaba que permear información a la línea (gestores) podría redundar en una pérdida de poder y de control al grupo.

### 5.6.3. Los sueldos

En lo que a sueldo se refiere, un gestor contratado por el Servicio le costaba al banco casi \$3,000: N\$1,471 que recibían los muchachos y N\$1,385 que se le tenía que pagar a la agencia. Para hacer una comparación, N\$3,500 es el sueldo de un analista "b", y para ocupar dicho puesto, muchas veces se exige contar con una carrera profesional<sup>12</sup>.

Mañana						
	Cant	Gestores	Service	Antes		Total
				Sueldo	Tot. Service	
Gerente	1	-	-	5000	\$ -	\$ 5,000.00
Supervisor	1	1,224	1,152	2376	\$ 1,152.36	\$ 2,376.00
Extrajudicial	2	1,224	1,152	2376	\$ 2,304.72	\$ 4,752.00
Inbound	5	1,224	1,152	2376	\$ 5,761.80	\$ 11,880.00
Outbound	26	1,224	1,152	2376	\$ 29,961.36	\$ 61,776.00
<b>Total</b>	<b>35</b>				<b>\$ 39,180.24</b>	<b>\$ 85,784.00</b>
Tarde						
	Cant	Gestores	Service	Antes		Total
				Sueldo	Tot. Service	
Gerente	1	-	-	5000	\$ -	\$ 5,000.00
Supervisor	1	1,471	1,385	2856	\$ 1,385.16	\$ 2,856.00
Extrajudicial	2	1,471	1,385	2856	\$ 2,770.32	\$ 5,712.00
Inbound	5	1,471	1,385	2856	\$ 6,925.80	\$ 14,280.00
Outbound	26	1,471	1,385	2856	\$ 36,014.16	\$ 74,256.00
<b>Total</b>	<b>35</b>				<b>\$ 47,095.44</b>	<b>\$ 102,104.00</b>
Fin de semana						
	Cant	Gestores	Service	Antes		Total
				Sueldo	Tot. Service	
Gerente	-	-	-	-	\$ -	\$ -
Supervisor	1	-	-	4200	\$ -	\$ 4,200.00
Extrajudicial	-	-	-	-	\$ -	\$ -
Inbound	5	890	838	1728	\$ 4,190.40	\$ 8,640.00
Outbound	26	890	838	1728	\$ 21,790.08	\$ 44,928.00
<b>Total</b>	<b>32</b>				<b>\$ 25,980.48</b>	<b>\$ 57,768.00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>102</b>				<b>\$ 112,256.16</b>	<b>\$ 245,656.00</b>

Tabla 5-26 Gasto actual de nómina

<sup>12</sup> Algunos reingenieros cuando se les comentó acerca de este punto preguntaron que si no sería preferible contratar a 10 analistas "b" para que hicieran el trabajo de los 30 gestores que había por turno.

**78 Desarrollo**

Como se puede ver claramente, al servicio externo de contratación se le pagaban mensualmente más de 112 mil pesos por hacer prácticamente nada. Esto es crítico.

SECRETARÍA DE ECONOMÍA  
ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

## 5.7. Rediseño de los procesos

### 5.7.1. Algunas consideraciones previas

En México, (y probablemente en todo el mundo), el toparse con un cobrador nunca ha sido algo agradable. Históricamente, los cobradores han sido enemigos de los deudores. Son vistos como malas personas que le quitan su patrimonio a la gente, algunas incluso con prácticas un tanto "gangsteriles". Desde mi punto de vista, hay que reconocer que estas situaciones se dan más por culpa de los deudores que de los acreedores.

En la negociación cliente-cobrador entran en juego la psicología, la mentira patológica ("ya pagué", "te pago mañana", etcétera), el ingenio, la creatividad y la lucha de poderes. Por todo esto la cobranza siempre ha representado una tarea difícil. Ahora con la inestabilidad económica del país, habrá más cobradores que nunca tocando en cada vez más puertas.

El no pagar un crédito en México se ha convertido en una práctica común. La pobre cultura crediticia del mexicano aunada a los ineficientes y decadentes burós de crédito en México, están lejos de ayudar a reducir el índice de *no-pago*.

Ante una realidad como esta, el reto recae ahora en los bancos mexicanos y en la gente que dirige su departamento de cobranzas.

El objetivo de un departamento de cobranzas es el de obtener el pago del cliente y el de ayudarlo a recuperar la normalidad en su estatus crediticio, de tal manera que permanezcan como clientes buenos, y no que se conviertan en clientes perdidos. Para esto, el trato entre los gestores de cobranza y los clientes tiene que cambiar radical y rápidamente, para que la cobranza se vuelva una parte realmente rentable del proceso de crédito.

"Hemos tratado de hacer que los bancos se interesen por capacitar a su personal, pero ellos sólo estaban interesados en la tecnología", me comentó Astrid Rial, presidenta de Arial International, una firma consultora estadounidense especialista en cobranzas.<sup>13</sup>

Esto está cambiando. Actualmente ofrecen cursos enfocados a aumentar el nivel de servicio al cliente y a "humanizar" los métodos de cobranza. El fondo de todo esto es la gente, tanto los clientes como los cobradores son personas.

El fuerte énfasis que se ha hecho en los últimos años en cuanto a modernización se refiere, ha llevado a los bancos a invertir millones de dólares en una sofisticada tecnología de cobranza. El factor humano ha quedado rezagado. No hay que olvidar que los dos, factor tecnológico y factor humano son herramientas clave en la protección de los activos del banco.

El capacitar a los gestores en servicio a cliente y el explotar en ellos habilidades negociadoras son el siguiente paso importante.

<sup>13</sup>Astrid Rial es presidenta y fundadora de Arial International, 3800 A. Bridgeport Way W. Suite 333, Tacoma, WA. Actualmente presta sus servicios de consultoría y capacitación a varios bancos mexicanos, entre ellos Banamex, S. A. y Bancomer, S. A.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

El servicio al cliente va construyendo la lealtad del cliente, especialmente en cobranzas. Si se trata al cliente con dignidad, servicio, respeto y comprensión, entonces pagará. Si se le amenaza, no se obtendrá nada.

La nueva generación de gestores de cobranza adquirirá cada vez más poder de negociación, poder que ahora sólo tiene la gerencia o la dirección. Los gestores en la actualidad tienen muy poco radio de acción, no tienen la autoridad para perdonar intereses moratorios o para reestructurar una deuda. En parte, no se les delega esta autoridad porque no tienen la cultura para ser dignos depositarios de esta responsabilidad. A menudo, los clientes se aprovechan de esta debilidad.

Los bancos mexicanos tienen un severo problema de cartera vencida. En promedio, el índice que reportan es del 9% (bastante conservador), comparado con 3% de los bancos de Estados Unidos.

Gran parte de la problemática fue heredada por la banca nacionalizada, especialmente en lo referente a créditos hipotecarios. Muchos de estos créditos no han sido pagados en años. Es muy común que los cobradores escuchen cosas como ésta: "¿Por qué me cobras a mí? Yo sólo llevo un año de retraso. Mi vecino lleva tres años sin pagar".

Cuentas tan antiguas (podridas, diría yo) son prácticamente imposibles de recuperar. Saldría más barato el castigar o quebrantar dichas cuentas que tratar de recuperarlas.

La competencia con los demás bancos también afecta en la cobranza. No es extraño que un cliente le deba a más de un banco. A alguno le deberá sus tarjetas de crédito; a otro, la hipoteca; y a otro, su préstamo de automóvil. El banco que mejor lo trate, tanto humana como financieramente, será al que le dará prioridad de pago.

La gente a la que se le trate bien durante la crisis será la gente con quien se hará negocio después de la crisis.

La devaluación del peso y el incremento de las tasas de interés impactarán directamente en el aumento de la cartera vencida. En pocas palabras, ahora los clientes negociarán con cobradores más que nunca.

"La cobranza en México era un problema; hoy se ha vuelto crisis. En todo el mundo es sabido que para hacer negocios en México, un factor importante es la relación de 'amistad', de 'camaradería'. Esa clase de acercamiento humano debe ser aprovechado en el proceso de cobranza"<sup>14</sup>.

### 5.7.2. Rediseño de la Cobranza en general

Como se observó en la fotografía del proceso, el departamento de cobranza no contaba con una misión, no se tenían definidas las relaciones cliente-proveedor porque ni siquiera se sabía a ciencia cierta quiénes eran los proveedores y quiénes los clientes de los procesos de la cobranza. Se hará el símil con una empresa manufacturera. Así es que se empezará por definir algunos conceptos:

<sup>14</sup>Crisis has debt collectors busy, entrevista a Astrid Rial por Robyn Tankersley, The News, Sábado 4 de febrero de 1995, p. 26

7839 ON 21271 A123  
3.3210104 AJ 24 011182



#### 5.7.2.1.1.Misión:

Lejos de lo que mucha gente cree, la misión del departamento de cobranza no es la de "recuperar dinero", sino la de "lograr mantener al cliente al corriente en sus créditos".

#### 5.7.2.1.2.Proveedores:

Los proveedores son los dueños de los productos que se cobran.

#### 5.7.2.1.3.Clientes:

Aquí se cuenta con los dos tipos clásicos de clientes, es decir, internos y externos. Curiosamente, los clientes internos son los mismos dueños de los productos que se cobran, pues son a quienes se les informa de los resultados y quienes toman la retroalimentación que les da para hacer la reevaluación de clientes. Los clientes externos son, valga la redundancia, los clientes deudores cuyos créditos no tienen un estatus normal.

#### 5.7.2.1.4.Materia prima:

Los insumos que se proveen son las bases de datos de los clientes anómalos.

#### 5.7.2.1.5.Producto terminado:

Los productos terminados deben ser los *clientes satisfechos*.

Estos últimos conceptos tienen una especial importancia. En una fábrica cualquiera, si la materia prima es de baja calidad o está defectuosa, es de esperarse que el producto terminado esté condenado a irse a la basura. De la misma manera, **si las bases de datos de clientes contienen información errónea, no se puede esperar que contemos con el 100% de clientes satisfechos al 100%.**

El departamento de cobranza tiene que ser también un *área de servicio al cliente*. Muchos de los clientes morosos no están en la cartera vencida porque así lo desean. La mayoría son clientes con problemas que muchas de las veces en nada se relacionan con problemas económicos o financieros.

En cuanto a la relación entre las etapas del proceso, como se ha visto, es muy ineficiente la clasificación de las cuentas por el número de pagos vencidos. Definitivamente que la antigüedad de una cuenta dice muchas cosas, pero no es lo más significativo.

Además, como se observó en las fotografías de los procesos, en concreto, en la cobranza administrativa, hay millones de pesos que entran al banco sin que los gestores hagan absolutamente nada. Este dinero que ingresa es de los clientes que pagaron en la fecha de corte o unos días antes con cheque de otro banco; de los clientes a los que se les

pasó la fecha de pago pero que depositaron apenas se acordaron. En fin, a muchísimos de los clientes que caen en 1 pago vencido no vale la pena ni mandarles carta, ni hablarles por teléfono. Únicamente estamos desperdiciando el dinero a lo tonto.

Lo que hay que hacer es enfocarse a los clientes que no pagarán y caerán en un segundo pago vencido a menos que les llamemos, o les llegue una carta recordatorio. Esto suena muy bien en teoría, pero ¿cómo se puede detectar si un cliente va a pasar a un segundo pago vencido, antes de que esto suceda? ¿Podría saberse si un cliente llegará a cobranza extrajudicial o judicial incluso antes de que caiga en cartera vencida? ¿Existe la bola de cristal que adivine el futuro?

Bueno, tanto así como una bola de cristal, no. Pero hace pocos años, se empezaron a desarrollar, principalmente en los Estados Unidos, técnicas estadísticas con las cuales medir el riesgo de una persona. Consiste en crear un modelo que agrupe variables que puedan predecir el comportamiento de una persona en específico. Estas variables pueden ser desde la edad de la persona, antigüedad en el trabajo, lugar de residencia, hasta el porcentaje de límite ocupado en su tarjeta de crédito y comportamiento en el pago de su tarjeta en los últimos seis meses.

A continuación se presenta el flujo rediseñado de la cobranza en general:

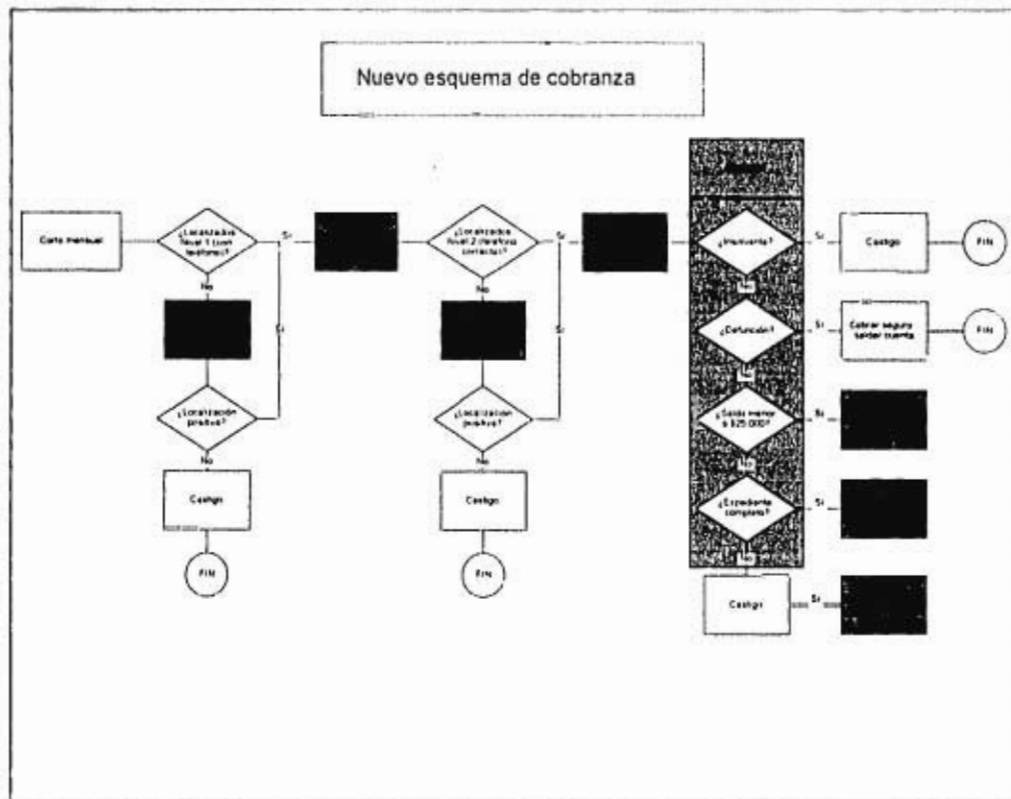


Ilustración 5-7 Flujo general de cobranza rediseñado

En este flujo aparecen dos etapas nuevas: Etapa de decisión y etapa "basurero". Ambas están explicadas en el apartado 5.7.6 Rediseño de la cobranza judicial.

### 5.7.3. Rediseño Cobranza administrativa

Antes prácticamente a todos los clientes se les daba el mismo trato, ya fuera una persona que únicamente llevaba un día de vencido o alguien con 90 días vencidos.

Hay que situarnos en las circunstancias del banco: Antes ya se había mencionado que Banco Internacional fue uno de los bancos que permaneció durante más tiempo en poder del Estado. Fue el banco de primer piso de Nafin. En los tiempos en los que se consideraba mejor banquero al que más dinero prestaba, se cometieron excesos. Se dieron créditos a diestra y siniestra sin pensar detenidamente en el nivel de riesgo del cliente. Para colocar un crédito se enfatizaba sobremanera en la proporción que existía entre las garantías que se ofrecían y el monto colocado, y no en la capacidad de pago (flujo de efectivo) del cliente.

En el caso de los créditos al consumo, entiéndase tarjeta de crédito y préstamos para la adquisición de bienes de consumo duradero, con un recibo de nómina se abría una línea de crédito, sin tomar en cuenta que el cliente tenía gastos en los cuales destinaba buena parte de su sueldo, si no es que todo. Pero estos problemas empezaron a brincar cuando los tiempos de bonanza comenzaron a desaparecer.

Grupo Financiero Bitel heredó toda la cartera como estaba, con clientes buenos y malos. Y a los clientes buenos, aunque estén pasando por una mala racha, hay que retenerlos, consentirlos, para que cuando el mal rato pase vuelvan a hacer negocio con nosotros.

Ahora bien, ¿cómo distinguir a los clientes buenos de los malos? Mejor aún, ¿cómo se define a un cliente bueno? En una junta con los titulares de los diferentes departamentos de Tarjeta de Crédito se hizo esta pregunta y cada uno contestó conforme le afectaba directamente alguna cualidad. Por ejemplo, Otorgamiento opinó que un cliente bueno era aquél con amplia solvencia económica; Cobranzas opinó que aquél que no era moroso y del cual se tenía el teléfono y la dirección correctos; Contabilidad dijo que aquél que pagaba sólo el pago mínimo. En fin, después de una larga discusión, se pudo resumir que en el fondo se trataba de un problema de actitud, de moral, de ética.

Pero se necesita concretar. La materia prima de los departamentos de cobranza son las bases de datos de clientes "morosos", a los que se les podría llamar mejor "anómalos". A estos clientes se les puede clasificar dependiendo del grado en el que *pueden* o *quieren* pagar.



Ilustración 5-8 Grandes grupos de clientes

5.7.3.1. Procesos:

De cada cuadrante de la gráfica anterior se pueden identificar a varios tipos de clientes que generan varios procesos, los cuales se ennumeran más abajo. El objetivo, como se había dicho anteriormente, es que los problemas del cliente sean solucionados en el mismo momento en el que se habla con el cliente por primera vez, *en línea y en tiempo real*. Pero hay procesos que por su naturaleza tardan más que los tres minutos que dura en promedio una llamada. Entonces vamos a distinguir entre procesos *internos* y *externos*:



Ilustración 5-9 Procesos que trascienden a otros departamentos

### **5.7.3.1.1. Quiere y puede pagar pero no lo hizo**

¿Qué tipo de clientes son aquellos que quieren pagar y pueden pagar, pero no lo hicieron? En este cuadrante se pueden englobar a los clientes a los que se les olvidó pagar, o aquellos a los que no les llegó el estado de cuenta, o los que se sobregiraron, en el caso de la tarjeta de crédito.

#### **5.7.3.1.1.1. Olvido o descuido**

Estas suelen ser personas que normalmente pagan muy cerca de la fecha de corte, o que delegan estas tareas a una tercera persona, como por ejemplo, a su secretaria. También están en este grupo los clientes que pagan muy cerca de la fecha de corte o el mismo día con cheques de otros bancos, y por el tiempo que transcurre entre que se realiza el pago y se compensa el cheque, el sistema lo marca como vencido. Lo que se hace con este tipo de clientes es simplemente recordarles de su pago y convencerlos de que paguen antes y con efectivo o con cheques de este banco.

Estos clientes son buenos, es necesario retenerlos.

#### **5.7.3.1.1.2. No llegó estado de cuenta**

Es muy común entre la gente de nuestro país que si no reciben aviso alguno de que tienen que pagar, no lo hacen, aunque sepan que tienen un adeudo. Y este es el pretexto que se pone cuando se les habla por teléfono para recordarles del adeudo que tienen con el banco. Desde el punto de vista legal, en el caso específico de tarjeta de crédito, se puede contestar que en el contrato se estipula que si el estado de cuenta no llegara, es obligación del tarjetahabiente el preguntar en su sucursal o hablar al centro de atención a clientes para saber cuál es su pago mínimo. Pero ese no es el punto. El cliente piensa que no ha recibido un buen servicio por parte del banco puesto que ni siquiera se les puede hacer llegar su estado de cuenta. El recitarle las cláusulas del contrato únicamente empeoraría la situación.

¿Qué se debe hacer? Primero hay que informarle cuál es su saldo y cuál es su pago mínimo. Después, si así lo requiriera, se le manda el estado de cuenta vía fax. Y por último se induce el proceso de Estados de Cuenta y se revisa que el siguiente mes le llegue.

#### **5.7.3.1.1.3. Sobregiro (sólo para tarjetas de crédito)**

¿Es bueno o malo que un cliente se sobregire? Si se observa el comportamiento de uso y pago del cliente y se ve que constantemente se sobregira pero paga el sobregiro, probablemente lo que el cliente necesita es un aumento en su línea de crédito, es decir,

en su límite. Entonces se inducirá el proceso de aumento de límite de crédito. A este cliente hay que retenerlo.

Por el contrario, si la cuenta del cliente presenta un sobregiro y además tiene uno o dos pagos vencidos, lo que se debe de hacer es bloquearle la tarjeta de manera preventiva. Este cliente quedaría mejor catalogado dentro de aquellos que no pueden pagar.

### 5.7.3.1.2. Quiere y no puede pagar

Aquí cabe mencionar que el No Poder Pagar es un concepto muy amplio. El ejecutivo de cobranza tiene que distinguir entre toda la gama de posibilidades que puede encerrar el No Poder. Veamos el siguiente cuadro:

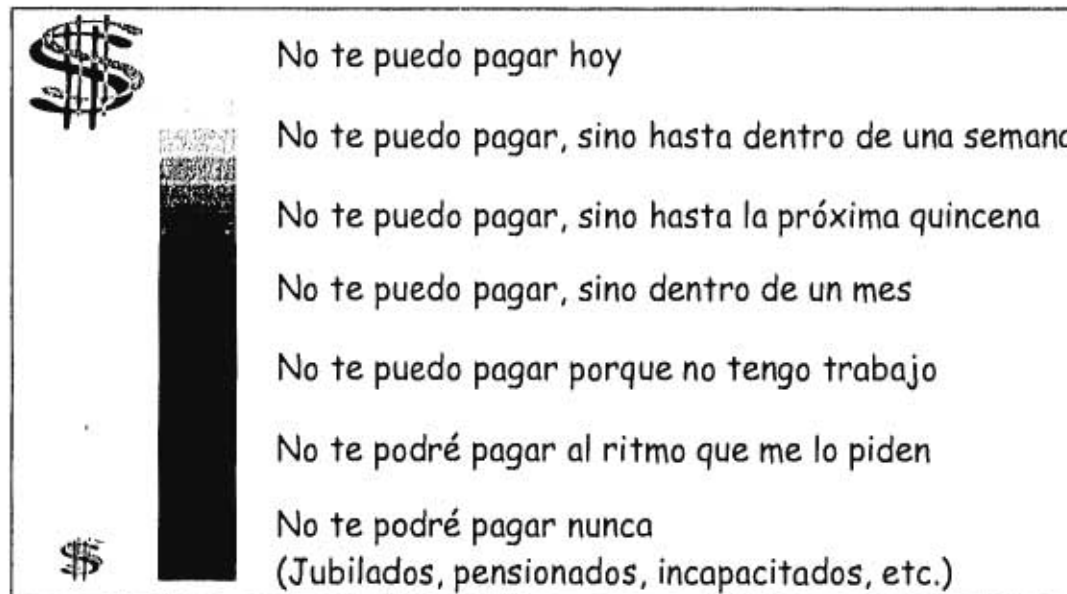


Ilustración 5-10 Los matices del No Pago

Aquí se puede claramente distinguir entre los conceptos de *liquidez* y *solventia*. La primera se puede definir como la cantidad de dinero en efectivo que posee una persona, o la calidad de los activos que pueden transformarse fácilmente en dinero en efectivo, para hacer frente a necesidades u obligaciones. La segunda es la capacidad de satisfacer deudas.

La liquidez hace referencia más bien al momento, al corto plazo, mientras que la solventia se refiere a un gran período de tiempo. Es así como se puede encontrar personas solventes, porque tienen muchos bienes y/o un buen empleo pero que en un momento determinado no cuentan con el dinero en el bolsillo para pagar una deuda.

De lo anterior se desprende que puede haber clientes solventes, solventes pero ilíquidos, e insolventes.

### **5.7.3.1.2.1.Solvente pero ilíquido**

#### **5.7.3.1.2.1.1.A corto plazo**

Entiéndase corto plazo como un período no mayor a 6 meses. Lo que se le puede proponer a este tipo de clientes es, por ejemplo, en el caso de tarjetas bancarias, en primera instancia, bloquearles su línea de crédito, ofrecer un período de gracia de hasta seis meses durante los cuales no se les cobrarían intereses moratorios y se les turnaría al área extrajudicial. Si al final del plazo no liquidaran el adeudo o no mostraran intenciones de pagar, se les tomaría como si el acuerdo nunca hubiera existido, cobrándoles todos los intereses moratorios de los últimos meses y turnándolos a extrajudicial o a jurídico directamente.

Por lo regular, a estos clientes hay que retenerlos.

#### **5.7.3.1.2.1.2.A mediano plazo**

Aquí es donde son viables y convenientes las reestructuraciones de los créditos. Sin ahondar en detalles, puesto que se podría escribir un libro completo sobre UDIS, ADE y El Barzón. En Bital, a diferencia de los demás bancos se diseñaron planes de reestructuración para automóviles y tarjetas de crédito a tasa fija del 34% y 38% respectivamente a plazos de hasta 48 meses. La principal ventaja competitiva respecto a los demás bancos es que aquí el cliente era el que decía cuánto quería o podía pagar.

En el caso de hipotecario, se reestructuraron automáticamente en UDIS los créditos que tenían entre 0 y 16 pagos vencidos.

La labor de los ejecutivos telefónicos consiste precisamente en convencer a los clientes de que reestructuren, y de demostrarles las ventajas de las UDIS en los créditos hipotecarios.

No existe la ilíquidez a largo plazo. A eso se le llama insolvencia.

Conforme al comportamiento que vayan mostrando los clientes en el pago de sus reestructuras se decidirá si se retendrán o serán rechazados.

### **5.7.3.1.2.2.Insolvente pero responsable**

En esta clasificación se puede abarcar a los clientes de edad avanzada que están jubilados o incapacitados, y reciben una pensión mensual del Seguro Social. Estos clientes no se niegan a pagar, pero con su pensión no les alcanza. Estos son casos en los

## **88 Desarrollo**

que los adeudos ascienden a más de \$50,000, mientras que los clientes perciben mensualmente \$600.

Lo que se hace en estos casos es levantar un acta de insolvencia y castigar la cuenta. Al cliente se le ofrece que pague conforme a sus posibilidades, dígame \$50 mensuales.

Estos clientes ya no serán negocio para el banco.

### **5.7.3.1.3.No quiere y puede pagar**

#### **5.7.3.1.3.1.Problema de cargos indebidos**

En este rubro encontramos al típico cliente que le hicieron un cargo indebido por \$200 y que por esta razón no quiere pagar los otros \$5,000 que sí le pertenecen. Para evitar esta clase de conflicto, lo razonable es que se le congelen los cargos que no se reconocen para que no generen intereses y no eleven el pago mínimo. Luego habría que decirle al cliente cuánto tiene que pagar realmente.

En Bital se hace más que eso. Si el cliente telefónicamente notifica un fraude en su tarjeta antes de 45 días de la fecha en que se emitió el estado de cuenta y manda por fax una carta pidiendo la aclaración, máximo en 48 horas se le bonifica a su cuenta el saldo fraudulento. Si después de 30 días de que se levantó la aclaración se resolvió que no procedía, se le vuelve a cargar al cliente el saldo en disputa más los intereses que se hubieren generado.

Si la aclaración la pide después de los 45 días, antes de 48 horas se le congelan los cargos fraudulentos, pero no se le bonificará nada hasta que se dictamine si la aclaración procede o no.

A estos clientes hay que retenerlos.

#### **5.7.3.1.3.2.Mal servicio recibido**

En este concepto podemos agrupar a los clientes que fueron tratados mal en sucursal o que tienen algún problema con el banco el cual inició varios meses atrás y todavía no les dan respuesta.

A estos clientes se les ofrece una disculpa y se les convence de que paguen. A estos clientes hay que tratar de retenerlos a toda costa, pues los clientes dolidos son los que peor propaganda le pueden hacer al banco.



### 5.7.3.1.3.3. Mañoso

Este cliente es el que todo el tiempo está buscando la manera de dejar de pagar. Es el que se aprovecha de la situación del país y de lo que otros están padeciendo para poner esto de pretexto y ganar tiempo, o dinero.

A estos clientes hay que rechazarlos y turnarlos directamente a extrajudicial.

### 5.7.3.1.4. Ni quiere ni puede pagar

#### 5.7.3.1.4.1. Insolvente irresponsable

Estos son los clientes que no tienen cómo pagar y que no les importa arreglar su situación. A estos no queda más que levantarles un acta de insolvencia para que se castigue la cuenta y turnarlos al Basurero.

Sobra decir que hay que rechazarlos.

Todo lo anterior lo podemos resumir en el siguiente cuadro sinóptico:

Tipo de cliente	¿Qué se hace?	¿Se puede conseguir una promesa de pago?	¿Retener o rechazar?
<b>Quiere y puede pagar pero no lo hizo</b>			
Olvido o descuido	Recordarle	SI	Retener
Sobregiro	Recordar que pague sobregiro. Iniciar el proceso de aumento de límite de crédito	SI	Retener
No llegó estado de cuenta	Informarle cuál es su saldo y pago mínimo. Mandar estado de cuenta por fax. Inducir proceso de estados de cuenta	SI	Retener
<b>Quiere y no puede pagar</b>			
<b>Solvente pero ilíquido</b>			
A corto plazo	Congelar intereses moratorios hasta por 6 meses Congelar la etapa (no turnar a extrajudicial) Esquema de pagos fijos por el periodo de congelamiento Bloquear tarjeta	No	Retener
A mediano plazo	Reestructurar a mediano plazo	No	Retener
Insolvente pero responsable	Reestructurar a largo plazo	No	Rechazar
<b>No quiere y puede pagar</b>			
Problema de cargos indebidos	Iniciar proceso de aclaración Pedirle disculpas Convencer al cliente de que pague	SI	Retener
Mal servicio recibido	Pedir disculpas Convencer de que pague	SI	Retener
Mañoso	Convencer de que pague Educarlo Mandar a cobranza extrajudicial	Depende	Rechazar
<b>Ni quiere ni puede pagar</b>			
Insolvente irresponsable	Mandar a cobranza extrajudicial	No	Rechazar

Tabla 5-27 Tipos de clientes

Es deber del ejecutivo el poder determinar a qué clasificación pertenece el cliente con el que está hablando.

Ahora bien, todo lo anterior es únicamente lo que a cobranza telefónica se refiere. En lo que respecta a la correspondencia, las cartas que antiguamente se les mandaban a los clientes eran sumamente frías y molestas. Estaban escritas en hojas tamaño media carta con letra sumamente pequeña. En la esquina superior izquierda aparecía el logo de Bital en blanco y negro, y había un marco de color negro alrededor de toda la carta. En vez de parecer una carta recordatorio de pago, el documento parecía esquela de difunto (anexo 1a).

En una convención de cobranzas realizada en mayo de 1995 en Las Vegas, Nevada, se dictó una conferencia que trataba acerca de utilizar más la imaginación para lograr una mayor recuperación. El expositor era el director general y dueño de una agencia de cobranza estadounidense, llamada ContactUSA. Explicó que si no se utiliza toda la creatividad para persuadir al cliente de que pague, seguramente alguien más lo hará.

Las tácticas que utiliza ContactUSA son las siguientes:

1. Las cartas que manda a los clientes son de colores, con dibujos y poco texto (Anexo 1b).
2. Para clientes con mayores montos morosos, les manda por correo un audio cassette que contiene un mensaje de un minuto y medio. Dicho mensaje jamás menciona las palabras "nos debe dinero", "ya pague" o "le vamos a mandar su caso a los abogados". En lugar de esto, maneja frases como "sabemos que la situación es difícil" y "si tiene algún problema económico o financiero, por favor comuníquese con nosotros".
3. A clientes con adeudos muy elevados les entrega un videocassette con imágenes sugestivas, que más que para invitar a pagar, invitan al cliente a que se ponga en contacto con el banco.
4. Cabe mencionar que en el sobre donde vienen las cartas, los cassettes y videocassettes siempre se anexa un sobre con el porte pagado y una ficha de depósito en la que se indica el saldo y el pago mínimo, para que si el cliente lo desea, mande un cheque con su pago por correo.

En México, por razones de seguridad, o mejor dicho, de inseguridad, no se pueden mandar cheques por correo. Pero todas las ideas anteriores tuvieron eco y las desarrollamos aquí.

### 5.7.3.2. Creación del Centro de Soluciones Integrales

Si se presta atención y se analiza la tabla 5-27 se puede descubrir una cosa: de los 10 tipos de clientes que se ennumeraron, la mitad tienen problemas económicos, la otra mitad son clientes que por un problema que es responsabilidad del banco no pagan. Entonces, si lo que se quiere es que esas personas cumplan con el banco, primero el banco tiene que resolverles su problema. Es decir, las personas que atienden el departamento de cobranzas, más que tener en la cabeza la idea de que tienen que **cobrar**, deben de tener un **espíritu de servicio al cliente, deben atender al cliente**. Entonces surge la pregunta: ¿qué acaso no es el departamento de atención a clientes de cada producto el responsable de atender al cliente? Entonces se descubre lo siguiente: **el departamento de cobranzas y el departamento de atención a clientes hacen prácticamente lo mismo**, los dos atienden clientes que tienen problemas con su estado de cuenta, que tienen cargos indebidos, etcétera. Sólo existe una diferencia funcional, en relación al origen de las llamadas: en el Departamento de Cobranza, el banco le habla al cliente; en Atención a Clientes, los clientes le hablan al banco.

Entonces, ¿por qué no fusionar los dos departamentos, y crear una área única en la cual se puedan atender todos los problemas que pueda tener un cliente? ¿No sería mejor que los clientes tuvieran un solo teléfono al cual pudieran llamar y les pudieran resolver de manera integral sus asuntos? Es así como nació el **Centro de Soluciones Integrales**, un departamento orientado completamente a la atención a clientes, que puede tanto recibir como hacer llamadas y que resuelve problemas a los clientes desde el primer contacto que se tiene con ellos.

Hablando un poco más de lo que es el Centro de Soluciones Integrales, en un afán de impulsar la cultura del servicio al cliente, y atendiendo una petición de la Dirección, se decidió lanzar un folleto enfocado a que si el cliente tiene algún problema con el banco, de cualquier índole, lo comunique por los diferentes canales: ejecutivo de sucursal, gerente, llamada telefónica al CSI y carta a la Dirección. Se garantizará que se le dará la respuesta que el cliente quiere, si se fallara en esto, entonces se le pedirá que dirija su queja a la Comisión Nacional Bancaria.

### 5.7.4. Rediseño Cobranza extrajudicial

Hay varias cosas que se necesitan hacer:

1. El control de la recuperación de cartera se deberá realizar a través de Cobranza Extrajudicial México, de manera central y automatizada.
2. Se debe de concentrar la información en un sólo sistema, para lo cual se implantará el programa de cobranza OCS (On line Collection System), el cual incluirá un sistema de medición de la recuperación diaria

3. Se centralizará la operación a nivel nacional, contratando los servicios de tres despachos con la infraestructura suficiente para operar a nivel nacional.
4. El control de productividad de los despachos de recuperación se realizará por regiones y se sustituirán aquellos que resulten improductivos.
5. Los asuntos sujetos a proceso judicial (demanda) se controlarán y asignarán de manera centralizada.
6. Las regiones darán seguimiento a los asuntos en proceso de recuperación.
7. Por último, pero no menos importante, nosotros desde dentro del banco, regularemos las políticas con las que los despachos externos traten a los clientes.

¿Qué hace la competencia en este campo? Siguiendo a American Express se descubrieron varias cosas:

Únicamente trabajan con 5 despachos a nivel nacional, y uno de ellos se localiza en Tucson. Este último jamás pone pie en territorio nacional para cobrar.

Las agencias externas en Estados Unidos utilizan la visita domiciliaria cada vez menos. La ocupan únicamente para casos extremos.

AMEXCO les entrega a los despachos 50 datos clave de cada cliente, con lo que pueden hacer una cobranza mucho más efectiva. Entre estos datos se encuentra la edad del cliente, el lugar de trabajo, puesto actual, antigüedad en el trabajo y en el puesto, y el sueldo, entre otros. Esto lleva a que se ponga en práctica una estrategia diferente para cada cliente. No es lo mismo cobrarle al director general de alguna empresa grande que a un empleado de una compañía pequeña.

Uno de los objetivos del OCS (On line Collection System) es poder dar el saldo actualizado de cualquier cuenta de cualquier producto que no tenga un estatus normal, saber en qué etapa de la cobranza está y a qué despacho se le ha turnado, si es que se encuentra en cobranza extrajudicial o judicial.

Lo que se gana con trabajar únicamente con tres despachos a nivel nacional es:

- a) Mes a mes se entregarán expedientes vía medio magnético únicamente a 3 proveedores, y los 3 tienen sus oficinas en la zona metropolitana. Ellos se encargarán de desarrollar su propia logística, estrategias, etcétera, para llegar hasta el último rincón del país.
- b) Es tal la cantidad de cuentas que manejará cada despacho que ahora Bital se convertirá en sus principales clientes, y por lo tanto, se le dedicarán más recursos.
- c) Es mucho más fácil controlar las formas y las políticas de 3 despachos, que controlar las de 200.



Ilustración 5-11 Esquema del rediseño de la cobranza extrajudicial

Centralizando la cobranza extrajudicial de todos los productos se pueden desarrollar estrategias de premios y castigos por recuperación como la siguiente:

Si me demuestras que eres bueno para cobrar cartera difícil (tarjeta de crédito, castigos) te premiaré dándote cartera más sencilla de recuperar, con mayores garantías y de mayor valor (hipotecas, coches). Por el contrario, si descuidan la cartera de tarjeta de crédito de Yucatán, lo que les será retirado será la cartera de hipotecario de la Ciudad de México.

En lo que respecta al trato con los clientes, se hará una consideración. Para cada tipo de cobranza se requieren diferentes formas y tonos en la negociación. En la etapa extrajudicial se tiene que presionar al cliente más directamente que en cobranza administrativa, pero sin golpear al cliente o agredirlo. Aquí probablemente todavía se pueda rescatar al cliente. Además, si se quisiera asustar al cliente o presionarlo con todo el peso de la ley, mejor hay que turnarlo a jurídico. Ahí los despachos de abogados tienen los poderes suficientes para actuar libremente, pero siempre apegados a la ley.

Desde dentro del banco se reescribieron las cartas machote que los despachos van a utilizar en el futuro. En el anexo 2 encontraremos las cartas antiguas y las cartas nuevas.

### 5.7.5. Rediseño Localizaciones

El rediseño de la etapa de localización es muy similar a la de cobranza extrajudicial, pero con una salvedad: Únicamente se quedará un solo despacho que trabaja a nivel nacional. Pero este despacho *no* es uno de aquellos que ya venía trabajando en este ámbito desde antes, sino que era uno de los que gestionaban la cartera extrajudicial. Esto fue a razón de que Bital se dio cuenta que su manera de operar no era como lo que se estaba buscando, pero que tenían contactos y acceso a bases de datos que nadie más en toda la República tiene.

### 5.7.6. Rediseño Cobranza judicial

Aquí, lo primero que hay que hacer es una limpia de la cartera. Se necesita determinar cuáles cuentas sí están demandadas o se pueden demandar y todas las demás hay que retirarlas de aquí y dictaminarlas.

Cuando se dice dictaminar, se hace referencia a determinar cuenta por cuenta para ver si está en proyecto de castigo, o es ilocalizable, o el cliente ya se murió, o tiene alguna aclaración, etcétera. Si la cuenta todavía es cobrable, vamos a pasarla a una nueva etapa que denominaremos "Basurero".

Al Basurero también se agregarán todas las cuentas castigadas.

Los encargados de la operación y administración del Basurero no será el departamento jurídico, sino el Centro de Soluciones Integrales, quien integrará este paquete de cuentas al de la cobranza extrajudicial, *no para que sean cobradas de la misma manera, sino para que pasen a formar parte de la estrategia de asignación.*

Hay que recordar que por recuperar cartera de este tipo se está pagando el 50% de comisión.

Los clientes que están en el Basurero, ya no nos interesa retenerlos. Con éstos hay que recuperar todo lo que se pueda.

## 5.8. Rediseño de la tecnología

Como se había mencionado más arriba, cuando el proyecto se inició como la reingeniería de los procesos de cobranza de tarjeta de crédito de zona metropolitana, pero debido a la filosofía del banco de manejarse *por cliente y no por producto*, se empezó a integrar cada vez más productos a la cobranza, hasta llegar a los siguientes:

- Tarjeta de crédito
- Automóviles de Arrendadora Bital
- Automóviles de Prodelmex

- Inmediautos
- Préstamos personales (ABCD)
- Hipotecas

### 5.8.1. Sistema de cobranza

El sistema del Banco se adquirió a una compañía estadounidense radicada en Dallas llamada Hogan Systems. La razón principal por la que se tomó esta decisión fue que soportaba la filosofía de ser un banco orientado "a clientes" no "a productos", además de que le permitiría a *todo* el banco estar conectado en línea y en tiempo real, puesto que todos los módulos cuentan con una base de datos centralizada. Esto significa que desde cualquier punto del país en el que se esté se puede consultar la misma información.

La desventaja que tiene Hogan es que está diseñado en una arquitectura cerrada, lo que hace que no sea compatible con nada. La estructura interna de Hogan es la siguiente:

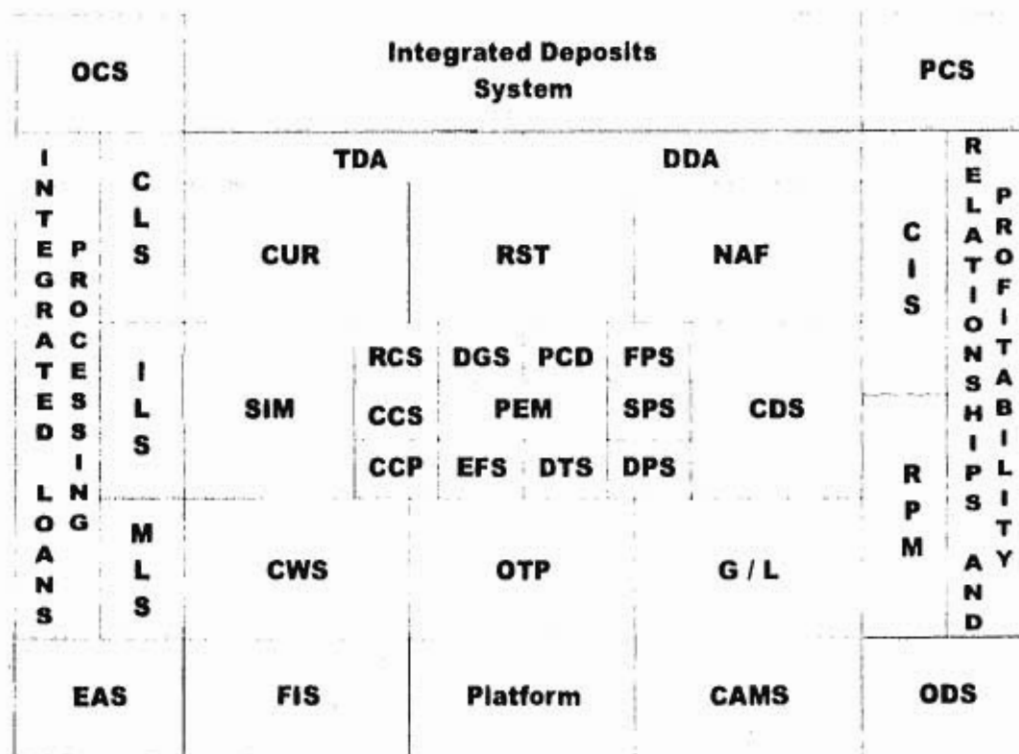


Ilustración 5-12 Estructura interna de Hogan

CIS (Customer Integrated System) es la base de datos de clientes del Banco, y por lo tanto, el corazón de Hogan, aunque en la gráfica aparezca en uno de los lados. Su

principal característica es que al momento de consultar los datos de un cliente, muestra todas las relaciones que tiene con el banco: cuentas de cheques, inversión, crédito hipotecario, ABCD, etc

Como se podrá observar, Hogan ya contaba con módulos de créditos comerciales, hipotecarios y de tarjetas de crédito. Pero dichos módulos no le servirían a Bital, pues la realidad económica y financiera de México diverge completamente a la de Estados Unidos. Un ejemplo claro es que en México la gran mayoría de los créditos hipotecarios funcionan bajo el esquema de refinanciamiento, porque no habría otra manera de que una persona de clase media pudiera apropiarse de una casa.

Así es que se recorrió América Latina en busca de algún sistema de cartera que manejara los esquemas que se aplicaban en México. De esta manera se encontró en Ecuador el Sistema de Aplicaciones Bancarias Integrales (SABI), el cual maneja los créditos comerciales (préstamos quirografarios, de habilitación o avío, refaccionarios, etcétera) y de consumo (Créditos para la Adquisición de Bienes de Consumo Duradero, 'ABCD'). Además se consiguió el Sistema Integral de Crédito Hipotecario (SICHIP), que administra créditos hipotecarios tradicionales, refinanciamientos y también créditos al consumo.

En el caso de Tarjeta de Crédito, el banco decidió que este servicio se maquilara. Anteriormente el procesador era Promoción y Operación, S. A. (CARNET), pero en 1995 se cambió a Total System Services, que es uno de los cuatro procesadores más grandes del mundo.

Pero todos estos sistemas no son compatibles entre sí, y menos con Hogan. Si a esto le agregamos que el sistema de Arrendadora Bital reside en una VAX y el de Prodelmex en una AS/400, lo que obtenemos es una ensalada de sistemas y clientes.

Para aprovechar las capacidades de CIS, lo que se decidió fue desarrollar interfases para cada sistema. Pero esto tiene sus desventajas:

1. La información puede estar en línea, pero no en tiempo real, esto dado que se les procesa por lotes (*batch processing*). Esto quiere decir que todos los movimientos que se hacen en los sistemas origen durante el día, se actualizarían en CIS hasta la noche.
2. El estabilizar procesos por lotes encierra un cierto grado de riesgo, ya que se interrumpen con frecuencia, provocando que no se actualicen los saldos, lo cual repercute directamente en un mal servicio al cliente, independientemente de los problemas contables que esto pueda traer.

Ahora bien, el banco se percató que dentro de Hogan había una aplicación para cobranzas llamada On-line Collections System (OCS), y que aparentemente era congruente con la filosofía de "banco de clientes". Por lo tanto se decidió que este fuera el sistema de cobranzas de créditos al consumo del Grupo Financiero.



Otra de las ventajas que tiene el OCS, inherente por estar en Hogan, es que está en línea, y puede ser accesado desde cualquier parte de la República.

Las desventajas, también implícitas por ser parte de Hogan, son las mismas de CIS: OCS estaba hecho para funcionar en tiempo real con los módulos de crédito y tarjetas bancarias de Hogan (Loans y CAMS, respectivamente). En el momento en que se descarta trabajar con ellos, el OCS queda subordinado a interfases con los sistemas origen.

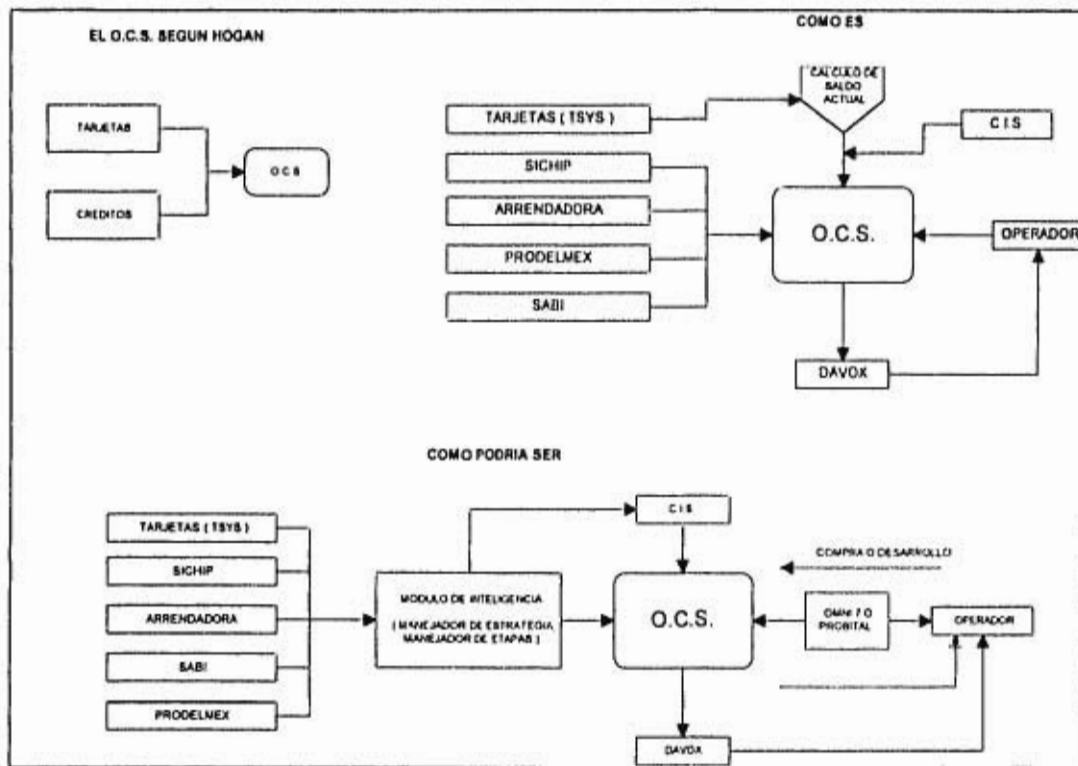


Ilustración 5-13 El rediseño del OCS

### 5.8.1.1. ¿Cómo trabaja OCS?

OCS es un administrador de gestiones de cartera vencida. En la cobranza administrativa lo que hace es calendarizar llamadas a clientes y llevar la bitácora de las acciones que se tienen con los clientes.

Mensualmente se le asigna un portafolio de cuentas a cada ejecutivo, el cual lo administra como mejor le parece.

En el caso de la cobranza extrajudicial, el portafolio de cuentas se le asigna a un despacho representado en OCS como un cobrador más. De la misma manera se hace en la cobranza judicial.

Se preestablecen parámetros de asignación que definen a quién se le tienen que asignar las cuentas.

Diario se deben actualizar los saldos y registrar los pagos para saber cuánto ha recuperado cada quien, sobre todo en la cobranza extrajudicial y judicial, pues de aquí se desprende cuánto hay que pagarle de honorarios a cada despacho por concepto por recuperación.

### 5.8.2. Marcadores predictivos

Hasta el momento todo suena muy bien. Pero se ahondará en el proceso de la cobranza administrativa. Lo primero que hace un ejecutivo para hacer una gestión es revisar qué cuenta le dice OCS que tiene que cobrar. Revisa los datos del cliente, los saldos, el pago mínimo, verifica que tenga teléfono, lo marca y... está ocupado. Reintenta otras dos veces más, obteniendo el mismo resultado. Entonces decide "brincarse" la cuenta programándola para que rellame en 15 minutos, o en dos horas, o en tres días, o en dos semanas.

Luego mira la cuenta nueva que le mandó OCS, marca, tiene que reintentar un par de veces y, ... le contesta un fax.

Un ejecutivo se lleva en promedio 45 minutos de cada hora marcando el teléfono y ocupa únicamente 15 minutos en hablar con clientes. Incluso utilizando un marcador automático (*power dialer*) lo único que se logra es que el ejecutivo no se moleste en oprimir los botones del teléfono, pero el tiempo perdido en el marcaje es el mismo.

¿No existirá en el mercado algún aparato o sistema que reduzca los tiempos de marcaje, o mejor dicho, que aumente el volumen de contactos con los clientes? La respuesta es sí. Los aparatos se llaman, precisamente "marcadores predictivos" (*predictive dialers*). El concepto de cómo funcionan es relativamente fácil de entender:

Se supondrá que se tienen 30 ejecutivos de cobranza en un turno. Lo que se haría si se contara con un marcador automático es asignar 30 líneas telefónicas, es decir, la relación agente-línea es 1:1. El marcador predictivo es una caja a la que están conectados por un lado los 30 ejecutivos con sus respectivas terminales. Por el otro lado salen no 30 líneas telefónicas sino hasta 60. Entonces, cuando los ejecutivos se firman al sistema, el marcador llama a 60 teléfonos. Muchas de esas llamadas sonarán ocupadas, o se irán al limbo, o contestará un fax o una grabadora. Pero esas llamadas ya no pasarán a los ejecutivos, sino que las detiene, las cuelga y marca a otro teléfono.

Los marcadores de este tipo cuentan con la capacidad de que cuando conteste una grabadora le puede dejar mensaje; o cuando conteste un fax, le puede mandar una nota.

Por otra parte, aun cuando todos los ejecutivos estén ocupados, el marcador sigue haciendo llamadas. El efecto que perciben los operadores es que apenas terminan con una llamada y les entra otra inmediatamente. Puede suceder que todos los ejecutivos estén ocupados y que haya clientes esperando en la línea. Entonces el marcador reproduce un mensaje pregrabado pidiéndoles que se esperen unos segundos a que el primer ejecutivo que se desocupe los atienda.

Ahora bien, no es raro que se llame a algún teléfono y conteste una grabadora, pero que suene el teléfono de alguna casa, se levante la bocina y se escuche una grabación es otra cosa. Lo que se podría argumentar en una primera instancia es que la mayoría de la gente, si no es que toda, colgaría. Pero lo cierto es que si se deja el mensaje correcto, el 90% de la gente a la que le llama una grabadora se espera a que un ejecutivo le conteste.

Hasta el momento se ha hablado de la parte telefónica, pero no se ha dicho cómo se sincroniza que la voz del cliente llegue al teléfono mientras sus datos aparecen en la pantalla del ejecutivo que lo va a atender.

A la tecnología con la cual se sincronizan la voz con los datos se le conoce como *Computer Telephony Integration (CTI)*.

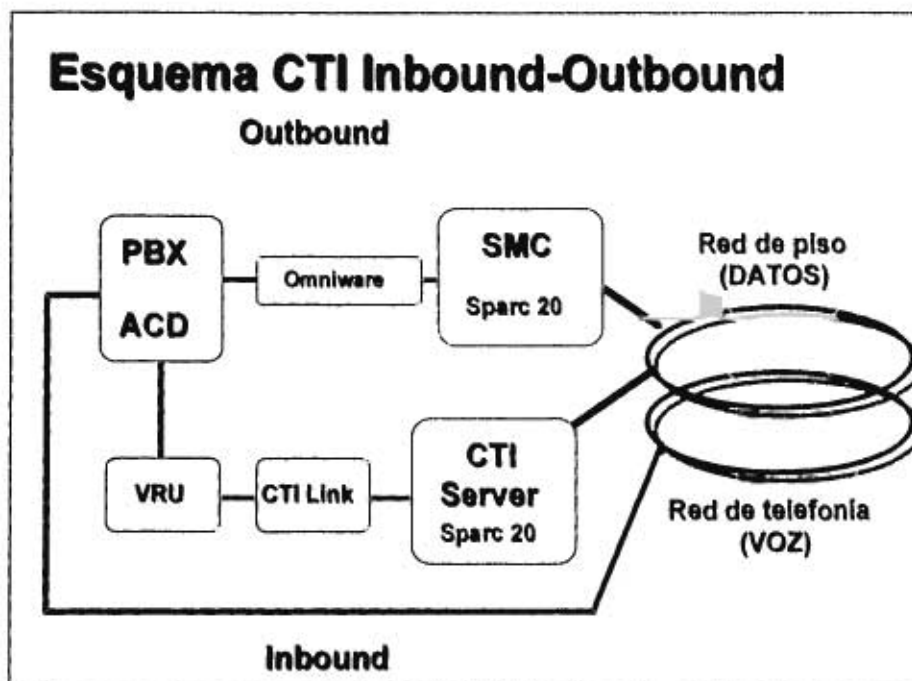


Ilustración 5-14 Esquema de conexión voz-datos

Con un sistema así, el tiempo perdido por ejecutivo por hora disminuye drásticamente, de 45 a 5 minutos.

Los sistemas de marcaje predictivo necesitan que se les alimente una tabla con los datos de los clientes a los que hay que llamar. Básicamente con el teléfono y el nombre del cliente es suficiente.

En el mercado hay dos grandes compañías de marcadores predictivos: Unison de Davox, y Melita, de la compañía del mismo nombre.

El equipo sugerido es Davox por las siguientes razones:

Parámetro	Melita	Davox
Tipo de servidor	Novell (PC)	Unix (SUN)
Trabaja en ambiente gráfico	No	SI
Se ajusta dinámicamente	SI	SI
Estadísticas sobre marcaje	SI	SI
Estadísticas sobre procesos	No	SI
Estadísticas en batch	No	SI
Estadísticas en tiempo real	SI	SI
Puede recibir llamadas de entrada	No	SI
Puede manejar agentes remotos	No	SI
Puede cambiar automáticamente agentes de salida a agentes de entrada	No	SI
Multicampañas de salida	No	SI
Multicampañas de entrada	No	SI
Multicampañas entrada/salida	No	SI
Precio	\$250,000.00	\$300,000.00

Ahora habrá que modificar el OCS para la cobranza administrativa, porque como se había dicho antes, asigna durante un mes una porción de la cartera vencida a cada ejecutivo (concepto multifila). Davox funciona con un sistema unifila.



Ilustración 5-15 Logotipo de Davox Corporation

### 5.8.2.1. Manejador de etapas

Como se había mencionado anteriormente, el proceso de cobranza típico Administrativa-Extrajudicial-Judicial resulta demasiado rígido e ineficiente. Si desde la cobranza administrativa se identifica a un cliente que no tiene las más mínimas intenciones de pagar, ¿por qué esperar a que transcurran tres meses para turnarlo a extrajudicial? ¿Qué se le hace a la cuenta de un cliente al que los despachos de investigación lo clasificaron como "ilocalizable"? ¿Qué se hace con todas esas cuentas que no se pueden demandar?

La cobranza no se debe manejar por pagos vencidos, sino por tiempo de permanencia en la etapa. Por ejemplo, tanto la cobranza administrativa como la extrajudicial deben durar máximo 90 días. Esto significa que si un cliente es turnado a extrajudicial cuando sólo cuenta con 1 pago vencido, la etapa extrajudicial será del segundo al cuarto pago vencido, y no hasta el noveno, como en el esquema original.

Esto se puede apreciar mejor con la tabla de requerimientos de entrada y salida del manejador y con el nuevo flujo del proceso de cobranza:

Etapa	Modo de recibir	¿De qué etapa recibe?	Condiciones para recibir	¿Quién asigna manualmente?	Permanencia máxima
Administrativa	Automático	Sistema Origen	Tener 1 PV Tener teléfono en CIS		90 días
	Manual	Localización	Tener <3 PV Tener teléfono en CIS	Ejecutivo CSI XJ	30 días
Extrajudicial	Automático	Administrativa	Tener 4 PV		90 días
	Manual	Administrativa Localización	Tener <4 PV Tener teléfono en CIS	Ejecutivo CSI Ejecutivo CSI	
Decisión	Automático	Extrajudicial	Tener 9 PV Saldo Registrado >\$25,000		60 días
	Manual	Administrativa	Tener entre 1 y 3 PV Saldo Registrado >\$25,000	Ejecutivo CSI	
		Extrajudicial	Tener entre 4 y 9 PV Saldo Registrado >\$25,000	Ejecutivo CSI XJ	
Localización	Automático	Sistema Origen	No tener teléfono en CIS		60 días
	Manual	Administrativa	Teléfono en CIS incorrecto	Ejecutivo CSI	
		Extrajudicial	Dirección o teléfono en CIS incorrectos	Ejecutivo CSI XJ	
Basurero	Automático	Extrajudicial	Tener >8 PV Saldo Registrado <\$25,000		Indefinido
		Decisión	Tener más de 60 días en Decisión		
	Manual	Decisión	No poder demandar en ese estado No tener contrato	Ejecutivo CSI XJ	
Judicial	Manual	Decisión	Saldo Registrado >\$25,000 Que se pueda demandar en ese estado Tener contrato Tener certificación de adeudos	Ejecutivo CSI XJ	Indefinido
		Basurero	Si llegó a basurero por excederse en el tiempo de Decisión	Ejecutivo CSI XJ	
localizables	Automática	Localización	Excederse en el tiempo de permanencia en Localización		Indefinido
	Manual	Localización	Despacho no localizó al cliente	Ejecutivo CSI XJ	

Tabla 5-28 Tabla de requerimientos de entrada para el manejador de etapas

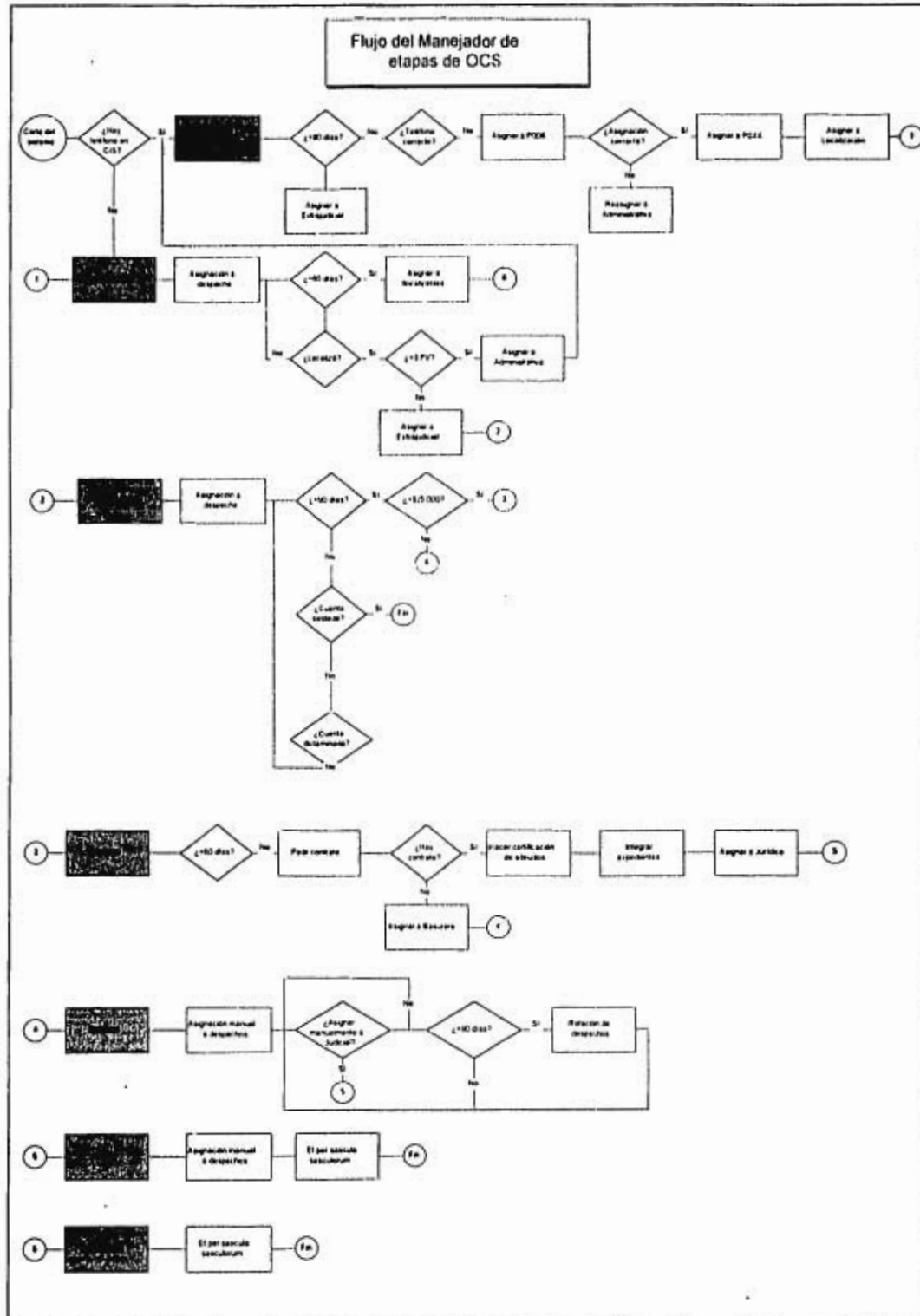


Ilustración 5-16 Diagrama de flujo del manejador de etapas de OCS

### 5.8.2.2. Manejador de estrategias

Pero al manejador de etapas todavía le falta algo: Las cuentas se dictaminan *a posteriori*, una vez que los ejecutivos ya se toparon con la cuenta. Debe de existir algo con lo que se puedan discriminar las cuentas *a priori*, y dependiendo del nivel de riesgo que tenga una cuenta o un cliente, se le asigne a un grupo de control al que se le aplique una estrategia muy concreta. Mejor aún, que se puedan definir dos o más estrategias y se puedan aplicar al mismo número de muestras estadísticamente semejantes para ver cuál de ellas es la mejor. A esto se le conoce como el concepto de estrategia Campeón-Retador (*Champion-Challenger*) Por ejemplo, se considerarán los siguientes árboles de muestra:

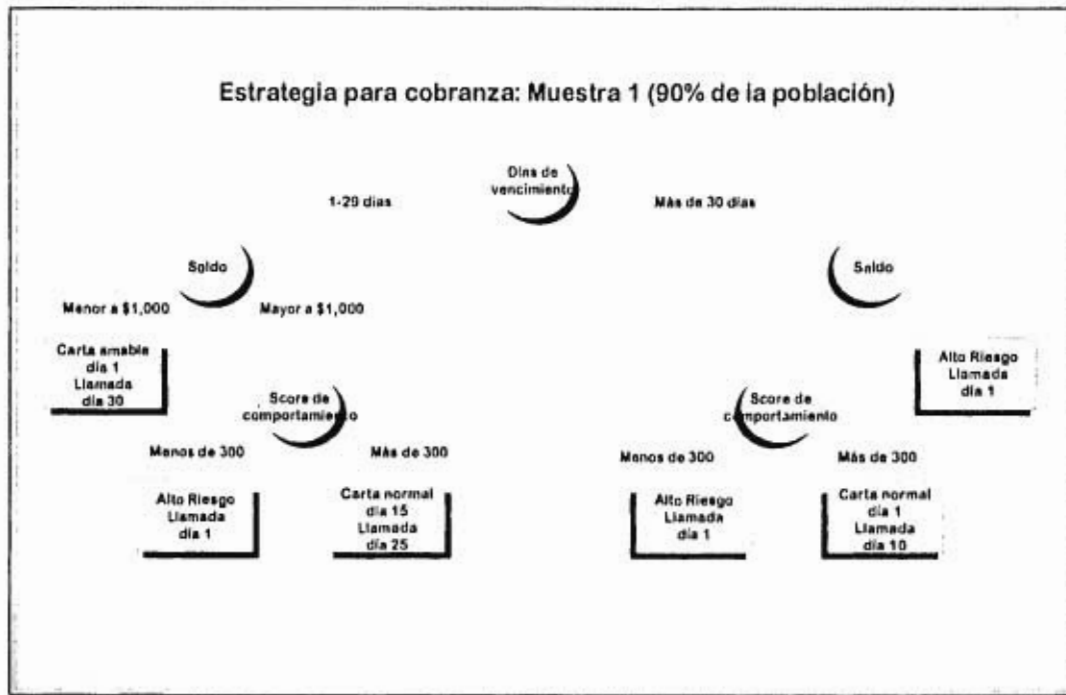


Ilustración 5-17 Estrategia Campeona



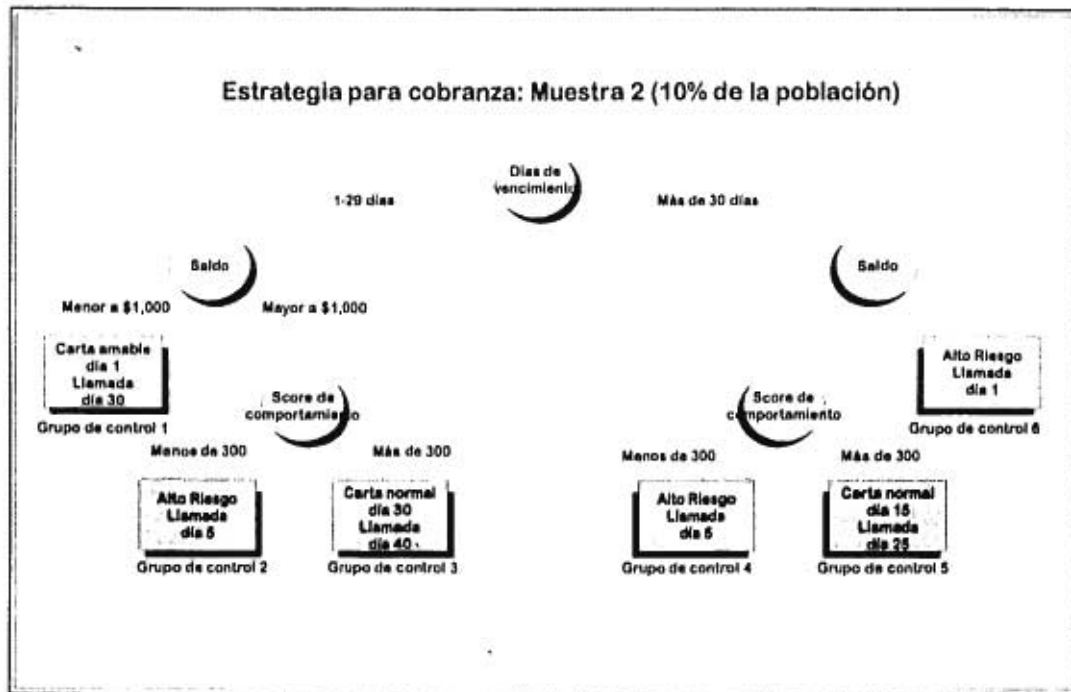


Ilustración 5-18 Estrategia retadora

Se supondrá que pasaron 30 días y que los resultados de los grupos de control de ambos árboles fueron los siguientes

	<b>Estrategia 1</b>	<b>Estrategia 2</b>
<b>Grupo de Control 1</b>	<b>87%</b>	<b>87%</b>
<b>Grupo de Control 2</b>	<b>80%</b>	<b>75%</b>
<b>Grupo de Control 3</b>	<b>81%</b>	<b>83%</b>
<b>Grupo de Control 4</b>	<b>15%</b>	<b>10%</b>
<b>Grupo de Control 5</b>	<b>25%</b>	<b>30%</b>
<b>Grupo de Control 6</b>	<b>15%</b>	<b>15%</b>

Tabla 5-29 Resultados de las estrategias de cobranza

Lo que se haría sería tomar de cada árbol la estrategia con los mejores resultados y fusionarlos en otro árbol, que se convertiría en el nuevo Campeón al que posteriormente se pondría a competir con otro con estrategias nuevas:

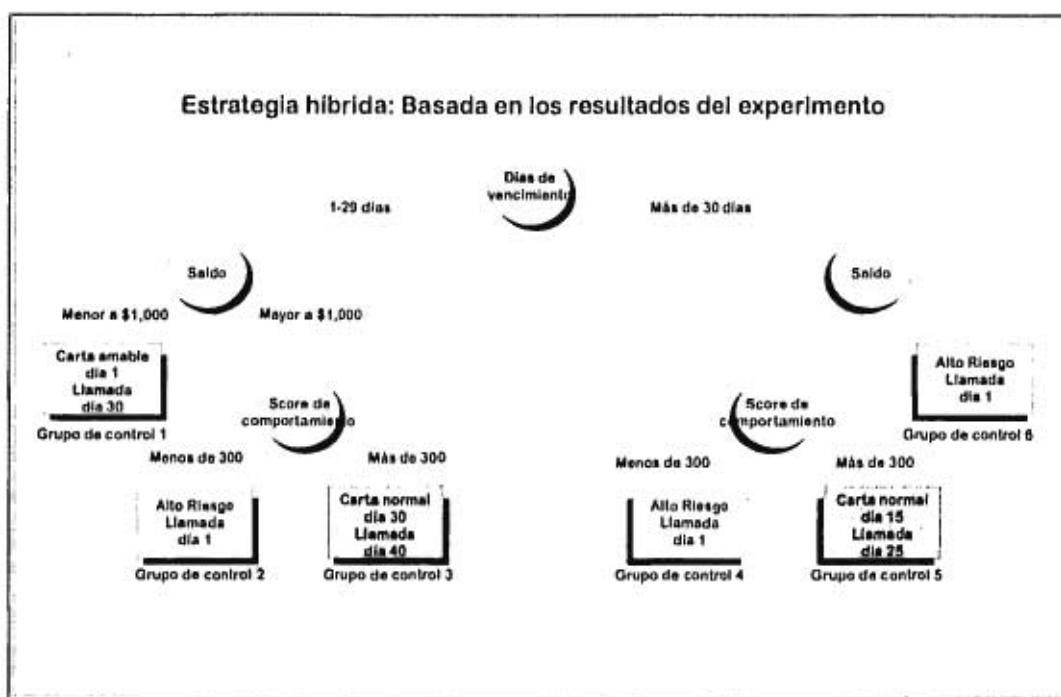


Ilustración 5-19 Estrategia resultante

Como se observó, las estrategias son prácticamente para la cobranza administrativa. La cobranza extrajudicial y la judicial se consideran prácticamente basureros de la otra. Y tiene su lógica, como se demostró en el punto 5.4.2.1 Medidores de cobranza administrativa: si una cuenta llega a los 4 pagos vencidos, la posibilidad de recuperación es muy baja.

### 5.8.3. Sistema de control de pendientes

Hasta ahora se ha resuelto todo el problema de la cobranza como tal, pero no se ha hecho mención de cómo se va a soportar en sistemas todo lo que se dijo en el punto 5.7.3.1 Procesos desprendidos de los tipos de clientes.

Lo que se necesita es un sistema en el cual prácticamente se pueda programar el flujo de los procesos, con cada una de sus etapas, en las que se establezcan condiciones de entrada y salida y en el que se pueda conocer en cualquier momento el estado en que se encuentra el proceso de algún cliente en particular.

Pues bien, a este tipo de sistemas se les conoce como sistemas de flujo de proceso (*Workflow Systems*). El banco desarrollo uno propio, el que hay que hacer es adecuarlo a las necesidades del Centro de soluciones.

Pero ahora existe otro problema: Son demasiados los clics que se mandan a pie. A los ejecutivos les toma mucho tiempo el desmenuarse de un sistema para entrar a datos. Además es sumamente fastidioso el navegar por muchas pantallas para sacar un solo dato importante.

Por si esto fuera poco, los sistemas son muy poco amigables, todos se consultan en una emulación 3270. Algunos ejemplos de estas pantallas son las siguientes:

```

CICI O CCS INFORMACION TARJS NO. 1 96/07/17 7:48:22
CAIP CD 20 OP MS 16407 CONSULTA CUENTA TARJETA EXITOS
ACCION PRD CTA. NO. EXTRAJUDIC ACTIUE
ABRAHAM MOLINA CORZO NO. CTA. ANTERIOR 5205540854846000
BLUD FRANCISCO SARABIA NO. 2373-D TEL.
30450 ARRIAGA CHIAPAS TEL. OF RESTRIC
OTRO EMITE CARTA
SUC. 0348 CUE. COD. 3120
STATUS: EXJ ALT 96/03/10 EMPLEADO? N SALDO ACTUAL: 3,863.68
BCD PRINC 0020 BCD ASOC IDIF BITAL SDO ACT EC: 5,225.88
TIPO CIA: PVE SUBPROD. SHN IDIOMA: ESP LIN CREDITO: 9,500
ULT TRANS: .00 96/03/10 00105 LINEA DISP 4,274
ULT PAGO: .00 95/10/09 MONTO SOBREG: 00
PAGO MIN.: 5,225.88 96/03/30 DIAS/MONT HOR: 450 3,863.68
PAGO REQUERIDO 5,225.88
HIST PAGO: M HIST HOR: YYY YYY YYY HIST L.C.: NNN NNN NNN
PEL 2:1 DE 4-NXD 6-CDY 8-EMT 9-NOV 10-NNA 11-DIS 12-IND 13-PTD 14-DAE 15-ALT

```

Ilustración 3-20 Pantalla típica de consulta de CCS

```

TC81 001 CDGO TGD CTA 5170601001029328 MOLINA CORZO AB CORTE 10 ACNTE 0365 ICA
BALDO 3863.68 LINIT $9500 DISPONBLE $8 PAGO MINIMO 1885.68 0
N.P.U. # 2 2 2 2 1 1 3 TOT. IPU $1686.250 071696
I.P.U. $ 199 199 199 199 199 185 506 UIBAPHONE N
APERT. 8000 121884 BALDO MAXIMO $3063 028996 EDOS. CTA 139 0 071096
TIPO CLASIFICACION P9 028996 SOBREGIRO 0 $0 FECHA LIM. PAGO 873096
HIST. LIM. CR. $6500 1 $3000 0000 1291 M MODIF 050893 MODIF ANT. 000000
EMSOR 2706 SUC. 8000 F.NAC. 0000 SEG N 00 0 CTC N 000000
COBRANZAS L L L 800 080000 000000 169 ACLARAC N 000000 0000 0
CAMBIOS PU- M: N 0000 A: 1 090295 TRANSCOD
RCL N CRB N
BURO CREDITO 800000 N Y INF. CREDITO 0000 0000 0000 1ER USO R
TARJ 1 1 0595 N MCS REPOSICION 000000 CODIF. Y INF. NIP Y 000000
UM1 > Y UM2 > N CQB. SG N ANUALID Y 8000 .00 PAGO AUTOM.
UDATA > 8000 > > > 05205540054046 > >
CTA-CHEQ AHORROS CREDITO A PLAZOS
TRANSIT/CIRCUL. 00000000 OTRAS CUENTAS
ULT. PGD 180995 200.00 ULT. CR 000000 ULT. CMPR 182188 ULT. EFUO. 102092
T1 ABRAHAM MOLINA CORZO **SIN ACTIVIDAD HOY
AD
D1 BLUD. FRANCISCO SARABIA NO. 2373-D
D2 ARRIAGA CHIAPAS
CC ARRIAGA, CHIS. 38458 **NMB, OLD
D 0 RET. N 000 **CUENTA VENCIDA
    
```

Ilustración 7-21 Pantalla principal de Total System

```

DISTRITO REFOR- 99 OFIC. MATR 96/07/17 08:10:51
*** LIQUIDACION DE CREDITO ***
NUM. CLIENTE: 3819895 NOMBRE: GARCIA AVILA/IRMA LETICIA
NUM. CREDITO: 1996 02 821927 ULT. DOCTO. UDO. : 9 F. VENC.: 19960613
DOCTOS. CAP. : 9 EJCTA: 48512 TOTAL DOCTOS. : 9 F. VENC.: 19960613
CTA. CHQ: 151889960 FECHA DE CORTE : 19960717 T.C.: 1323 2 12 0 - 62
CAPITAL VENCIDO 248.12
INTERES MORATORIO 0.40
IVA INTERES MORATORIO 0.06
* TOTAL ADEUDOS VENCIDOS 248.58
* TOT. ADEUDOS VENC. MAS INT. DE VENGADO 248.58
* PAGO TOTAL DEL CREDITO 248.58 NS
ENTER: CONT INUA PF3: RETORNO
    
```

Ilustración 7-22 Pantalla de liquidaciones de SARI

El sistema ideal deberá tener lo siguiente:

- a) Concentrar en una pantalla gráfica toda la información relevante del cliente con todas sus cuentas, indicando estatus especiales: localizable, segmento de banca al que pertenece, sexo, estado civil, etcétera.
- b) Cuando Davox mande una llamada, la pantalla inicial debe ser la misma de la que se habló en el inciso anterior y no otra.
- c) El sistema de *workflow* debe estar integrado en el mismo concepto.

El diseño de las pantallas se encuentra en el anexo 4.



Ilustración 5-23 Flujo rediseñado de los sistemas

## 5.9. Rediseño de los recursos humanos

### 5.9.1. La organización

A continuación se muestran los organigramas del departamento como quedaron:



Ilustración 5-24 Organigrama nuevo del Centro de Soluciones Integrales. Relación con regionales

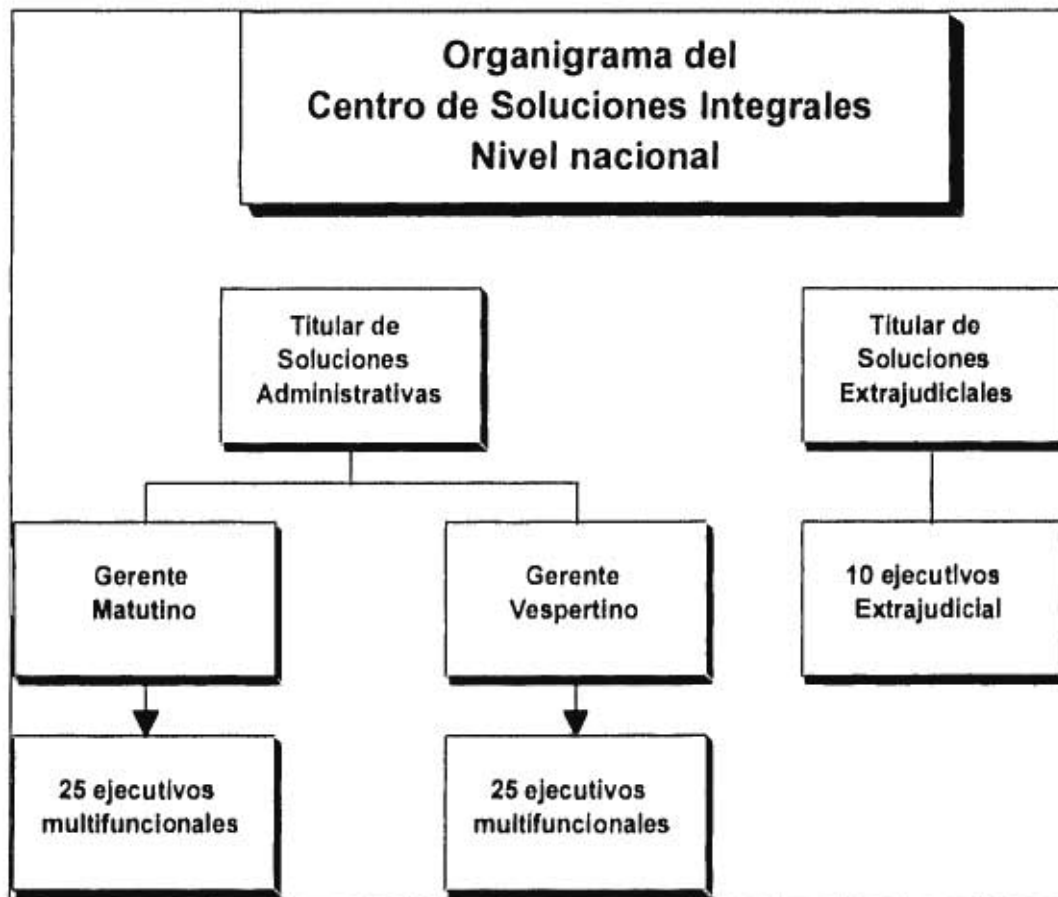


Ilustración 5-25 Organigrama nuevo del Centro de Soluciones centralizado

### 5.9.2. La gente

El organigrama interno del departamento sufre un "organimoto": Los gestores se acaban, y aparecen los ejecutivos de soluciones; los supervisores desaparecen completamente; los subgerentes se convierten en gerentes; y el puesto de gerente desaparece para dar lugar a los titulares del Centro de Soluciones Integrales, quienes tienen el nivel de subdirectores.

En resumen, lo que se hizo fue:

1. Depurar el personal con el que se contaba.
2. De las 103 personas que trabajaban en el departamento, incluyendo al gerente, quedaron únicamente 12 gestores. Todos ellos fueron contratados por el Banco, por lo que cuentan con todas las prestaciones de empleados.
3. El sueldo base se aumentó a N\$2,000 para los turnos matutino y vespertino.
4. El turno de fin de semana desapareció.

Ahora, había que cubrir las vacantes, para poder trabajar a toda capacidad, pero no se iba a volver a contratar la misma cantidad de gente que antes. Se redefinió el perfil y se modificó el proceso de contratación. Ahora, si alguien quisiera entrar a trabajar al Centro de Soluciones, necesitaría cumplir con las siguientes características:

- Tener entre 18 y 24 años
- Ser estudiante de nivel licenciatura
- Estar cursando los últimos dos años de la carrera
- Ser creativos, dinámicos e imaginativos
- Tener facilidad de palabra, que les guste tratar con gente
- Que quieran hacer carrera en la Banca
- Aparte de realizar los exámenes típicos de reclutamiento y de ser entrevistados por el personal de recursos humanos, deberán ser entrevistados y aprobados por alguno de los titulares del Centro de Soluciones Integrales.

Con este perfil, el título de *"gestor"* resulta muy pobre para denominar a toda la gente a quien se le encomendará lo máspreciado que el banco tiene: sus clientes. Es por eso que ahora se les llamará *"ejecutivos"*.



Ilustración 5-26 Cambio de perfil de la gente de Centro de Soluciones Integrales

### 5.9.3. Los sueldos

Ahora se mostrará la plantilla operativa del departamento de cobranzas como estaba antes, y como está ahora.

El sueldo base será de N\$2,000 para los turnos matutino y vespertino; y de N\$900 para fin de semana, cuando se reactive el turno.

Durante una primera etapa, como el Centro de Soluciones era un área de reciente creación, no se otorgó bono. Cuando se empezaron a ver claramente los resultados, se aprobó un bono de 20% sobre sueldo, calificado en base a productividad.



Mañana												
	Antes						Después (sin bono)			Después (con bono)		
	Cant	Gestores	Service	Sueldo	Tot. Service	Total	Cant	Sueldo	Total	Cant	Sueldo	Total
Gerente	1	-	-	5000	\$ -	\$ 5,000.00	1	5000	\$ 5,000.00	1	5000	\$ 5,000.00
Supervisor	1	1,224	1,152	2376	\$ 1,152.36	\$ 2,376.00	-	-	\$ -	-	-	\$ -
Extrajudicial	2	1,224	1,152	2376	\$ 2,304.72	\$ 4,752.00	2	2000	\$ 4,000.00	2	2400	\$ 4,800.00
Inbound	5	1,224	1,152	2376	\$ 5,761.80	\$ 11,880.00	5	2000	\$ 10,000.00	5	2400	\$ 12,000.00
Outbound	26	1,224	1,152	2376	\$ 29,961.36	\$ 61,776.00	30	2000	\$ 60,000.00	30	2400	\$ 72,000.00
<b>Total</b>	<b>35</b>				<b>\$ 39,180.24</b>	<b>\$ 85,784.00</b>	<b>38</b>		<b>\$ 79,000.00</b>	<b>38</b>		<b>\$ 93,800.00</b>
Tarde												
	Antes						Después			Después		
	Cant	Gestores	Service	Sueldo	Tot. Service	Total	Cant	Sueldo	Total	Cant	Sueldo	Total
Gerente	1	-	-	5000	\$ -	\$ 5,000.00	1	5000	\$ 5,000.00	1	5000	\$ 5,000.00
Supervisor	1	1,471	1,385	2856	\$ 1,385.16	\$ 2,856.00	-	-	\$ -	-	-	\$ -
Extrajudicial	2	1,471	1,385	2856	\$ 2,770.32	\$ 5,712.00	2	2000	\$ 4,000.00	2	2400	\$ 4,800.00
Inbound	5	1,471	1,385	2856	\$ 6,925.80	\$ 14,280.00	5	2000	\$ 10,000.00	5	2400	\$ 12,000.00
Outbound	26	1,471	1,385	2856	\$ 36,014.16	\$ 74,256.00	30	2000	\$ 60,000.00	30	2400	\$ 72,000.00
<b>Total</b>	<b>35</b>				<b>\$ 47,085.44</b>	<b>\$ 102,104.00</b>	<b>38</b>		<b>\$ 79,000.00</b>	<b>38</b>		<b>\$ 93,800.00</b>
Fin de semana												
	Antes						Después			Después		
	Cant	Gestores	Service	Sueldo	Tot. Service	Total	Cant	Sueldo	Total	Cant	Sueldo	Total
Gerente	-	-	-	-	\$ -	\$ -	-	-	\$ -	-	-	\$ -
Supervisor	1	-	-	4200	\$ -	\$ 4,200.00	-	-	\$ -	-	-	\$ -
Extrajudicial	-	-	-	-	\$ -	\$ -	-	-	\$ -	-	-	\$ -
Inbound	5	890	838	1728	\$ 4,190.40	\$ 8,640.00	-	-	\$ -	-	-	\$ -
Outbound	26	890	838	1728	\$ 21,790.08	\$ 44,928.00	-	-	\$ -	-	-	\$ -
<b>Total</b>	<b>32</b>				<b>\$ 25,980.48</b>	<b>\$ 57,768.00</b>			<b>\$ -</b>			<b>\$ -</b>
<b>TOTAL</b>	<b>102</b>				<b>\$ 112,288.18</b>	<b>\$ 245,656.00</b>	<b>76</b>		<b>\$ 158,000.00</b>	<b>76</b>		<b>\$ 167,600.00</b>

Tabla 5-30 Comparativo de gasto de nómina

Ahora se compararán los medidores de productividad de la plantilla antigua y de la nueva, donde se demostrará que con menos gente, pero mejor preparada y más capacitada, se puede hacer mucho más, prácticamente el doble.

En la parte de cobranza administrativa la plantilla anterior constaba de 60 personas entre los dos turnos. La plantilla nueva únicamente tiene 40 personas entre los dos turnos.

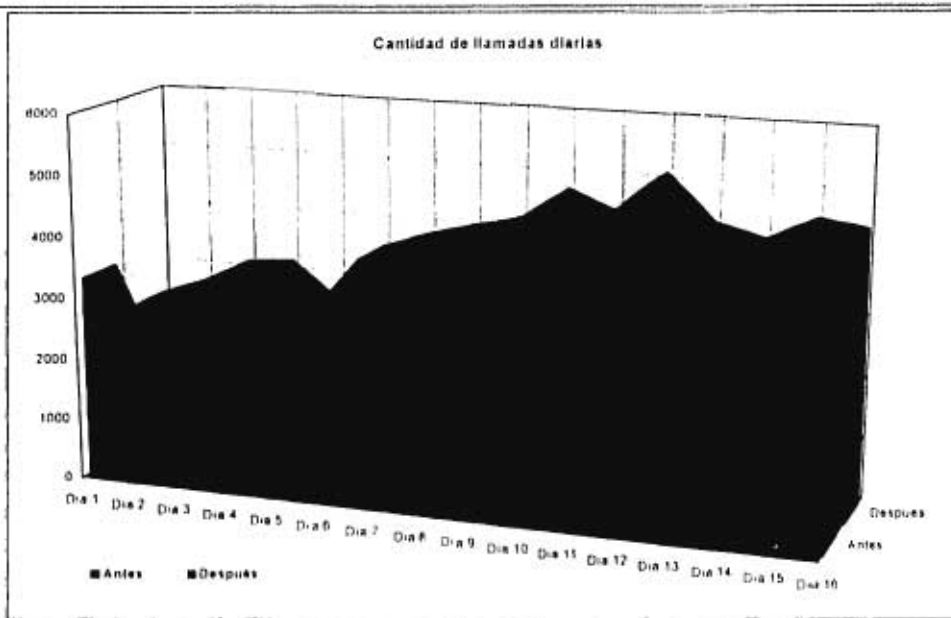


Ilustración 5-27 Antes: Llamadas por día

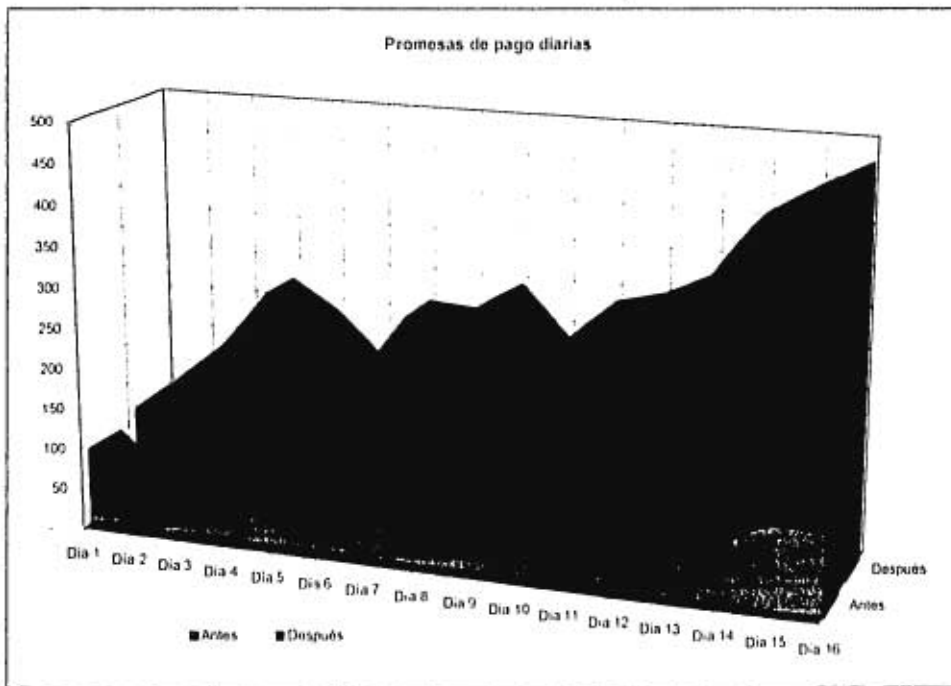


Ilustración 5-28 Antes: Promesas de pago diarias

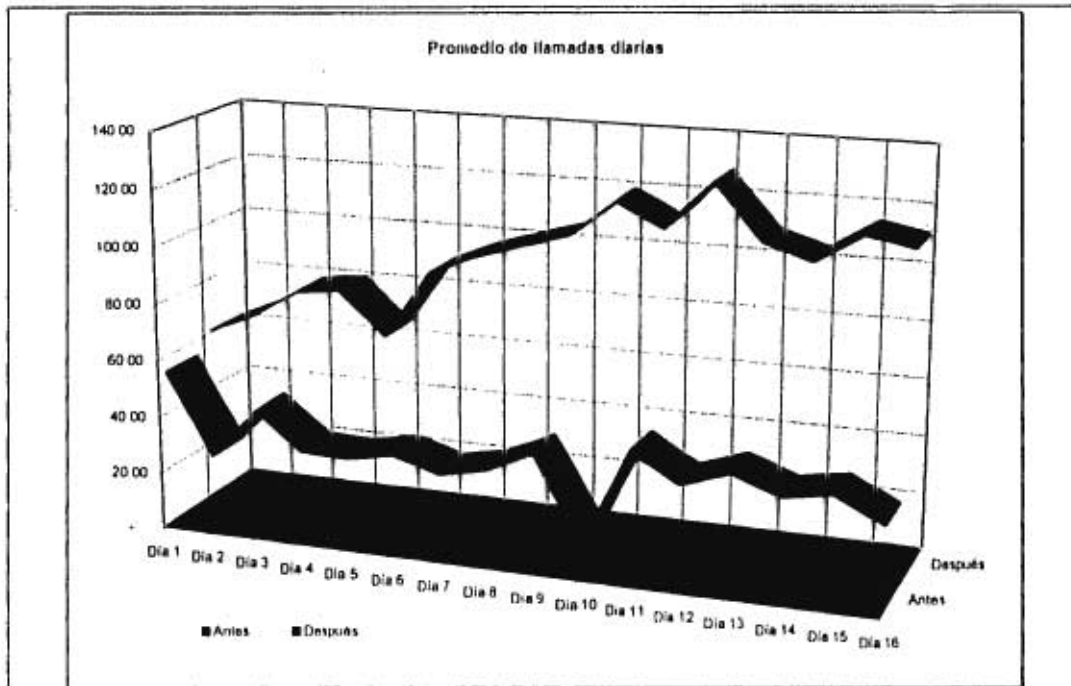


Ilustración 5-29 Antes: Promedio de llamadas al día

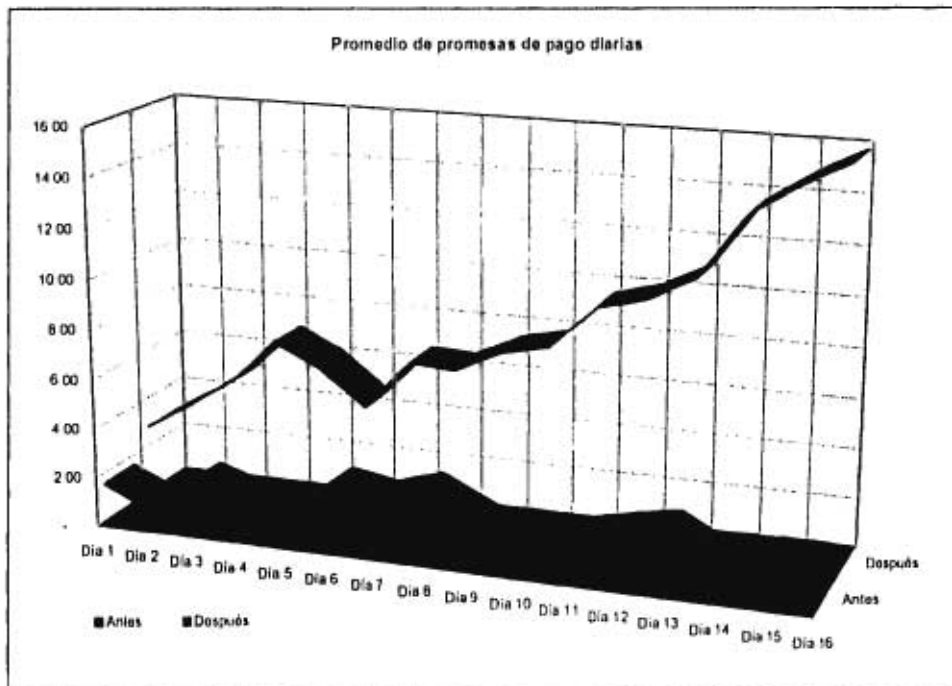


Ilustración 5-30 Antes: Promedio de promesas de pago diarias

#### 5.9.4. Plan de carrera de los ejecutivos del Centro de Soluciones Integrales

Este plan surgió de la siguiente manera:

Por una parte, el atender clientes por teléfono durante ocho horas diarias, cinco días a la semana es un trabajo, por demás, duro. Los ejecutivos no pueden permanecer como tales para toda la vida.

Por otro lado, desde la reprivatización del banco, y como parte de la estrategia de crecimiento, la red de sucursales está creciendo a una velocidad vertiginosa.

Obviamente esto suponía la contratación y capacitación de cientos de personas en muy poco tiempo. Para los puntos de venta (sucursales) se contrata gente sin carrera bancaria, que no conoce a BITAL más que por sus anuncios publicitarios.

Esta gente, al momento de contratarla, entra a una capacitación intensiva sobre la operación de una sucursal, los principales productos, el manejo de los sistemas y después de un período corto de tiempo la lanzan al mundo real. En ningún momento de dicha capacitación trató con algún cliente, ni siquiera indirectamente. No conoce sus problemas, no sabe cuáles son las causas por las que un cliente se molesta, no tiene idea de qué es lo mínimo que un cliente espera para quedar satisfecho. La capacitación "al vapor" y el no haber tratado con clientes en alguna parte del aprendizaje, le provoca "diarrea mental" al equipo de la sucursal.

¿Por qué no prepararlos pausadamente, poco a poco, en los productos y sistemas del banco? ¿Por qué no practican con clientes verdaderos, para que sepan qué es lo que siente y piensa un cliente cuando lo tratan mal? ¿Por qué no les proponen a los clientes alternativas de solución a sus problemas en lugar de remitirlos a los departamentos de apoyo?

Juntando todos estos antecedentes se sintetizó el plan, no de *carrera*, sino de *superación*, conformado por los siguientes puntos: Reclutamiento, Capacitación inicial, Capacitación continua, Círculos de calidad, Rotación y Proyección a la banca.

##### 5.9.4.1. Reclutamiento

Contratar a los gestores por parte del banco, no por el servicio externo. Esto está explicado arriba, en el punto 5.6.2.

##### 5.9.4.2. Capacitación inicial

Antes de entrar a trabajar en producción, hay que dar una capacitación intensiva a los nuevos ejecutivos, donde se les presente al Grupo Financiero BITAL, donde conozcan los principales productos de crédito y captación del segmento comercial y los sistemas donde se operan, donde aprendan el arte de negociar y cómo tratar a un cliente. En el anexo 3 se encontrará el temario de la capacitación inicial.

### 5.9.4.3. Capacitación continua

Por lo menos cada dos semanas los ejecutivos deberán de recibir una capacitación de algún tema relacionado con el banco, no necesariamente algún producto. Aquí deberán recibir la capacitación de la metodología de reingeniería, para que la puedan aplicar en el punto que viene a continuación.

### 5.9.4.4. Trabajo por núcleos

Aparte de la labor de atención telefónica, a cada equipo se le encomendará el rediseño de un proceso. La finalidad que esto tiene es que los mismos ejecutivos piensen, desarrollen, implanten y midan las mejoras para poder brindar a los clientes un servicio de calidad.

Existe un objetivo de vital relevancia: Es importantísima la recopilación constante de quejas, sugerencias y la transmisión de percepciones. En pocas palabras, poner en práctica y explotar la **auditoría de clientes**. *Los ejecutivos son quienes más están en contacto con el cliente.*

Otro de los fines del trabajo por núcleos es que los ejecutivos aprendan a trabajar en equipo y que vean que en sus manos está una parte del mejoramiento del Grupo Financiero BITAL, que sientan la mejora como parte suya. Por lo tanto, serán medidos tanto individualmente, como por trabajo en equipo.

Cabe recalcar que, como se mencionó en el capítulo 4, el líder de proyecto debe ser capaz de hacer que toda la gente involucrada con su proyecto aprenda, asimile y ponga en práctica la metodología de reingeniería. De esta manera se *estandariza* la manera de trabajar de la gente.

De manera más formal:

#### 5.9.4.4.1. Núcleos Bital

Son pequeños grupos de personas de una misma área de trabajo que se reúnen en forma periódica para estudiar técnicas de mejoramiento de calidad, con el fin de aplicarlas en la identificación y solución de problemas vinculados a sus áreas de trabajo, basándose en dar un mejor servicio al cliente externo y al interno en función al externo.

El concepto de "núcleo" nace de la fusión de los círculos de calidad japoneses y americanos con los equipos de trabajo.

Cada turno será dividido en núcleos, los cuales podrán ser de hasta seis personas para que no se pierda el control y la efectividad. Tienen que estar compuestos por gente heterogénea.

Se reunirán por lo menos un día a la semana durante una hora para discutir, en concreto, el avance de los proyectos y cómo pueden mejorar los medidores de productividad. En concreto, cómo se puede satisfacer 100% al cliente.

#### 5.9.4.4.2. Objetivos

*Lograr* una actitud de mejora permanente de la gente del banco, en base a las relaciones proveedor - cliente interno - cliente externo.

*Contribuir* al mejoramiento y al desarrollo del banco por medio del potencial de cada uno de los empleados.

*Desarrollar* el potencial de liderazgo de la gente para que contribuyan en un ambiente de desarrollo mutuo.

*Desarrollar* las capacidades humanas plenamente y aprovechar capacidades infinitas por medio del *trabajo en equipo*.

#### 5.9.4.4.3. Estructura

*Miembros:* Son todos los empleados que conforman el núcleo. Trabajan en equipo para solucionar los problemas de sus clientes, interviniendo en la toma de decisiones. Son el máximo recurso de la organización. De su participación activa depende el alcance de su núcleo, ellos son los que hacen el cambio.

*Moderador:* Es un miembro del núcleo, el cual es elegido por sus compañeros para ocupar este cargo un mes. Al término de este período se realiza una nueva votación, no pudiendo ser reelegido hasta que todos los integrantes hayan ocupado este puesto. La función del moderador es la de dirigir y coordinar las actividades de su núcleo, y mediar las sesiones y presentaciones. Genera los reportes de las sesiones y de los avances en general, y se los entrega al asesor.

*Secretario:* Es otro miembro del núcleo. Su función es la de anotar todo lo que se dice en una sesión, y ayudar al moderador a elaborar el reporte semanal de las sesiones. Este puesto se turna cada semana entre todos los integrantes del núcleo.

*Asesor:* Son los supervisores o gerentes del área que tienen a su cargo el funcionamiento de varios núcleos Bital (no más de seis). Evita que el moderador imponga sus ideas ante los demás miembros, y vela por la buena conducción y desarrollo de las sesiones, así como el cumplimiento de sus actividades. Recopilan los informes de los moderadores anexando sus puntos de vista sobre el desarrollo de las sesiones. Le reporta al coordinador de su área.

*Coordinador:* Es el director o subdirector de cada departamento. Lleva un seguimiento global de los núcleos dentro de su área, unificando los reportes de los asesores, y los auxilia cuando los miembros lo soliciten, apoyándolos en la presentación de propuestas a otras áreas.

*Líder del comité coordinador:* Es una persona con un puesto elevado en la organización de la empresa, y su finalidad es la de dar el apoyo necesario a los núcleos en caso de que estos lo requieran, y tomar las decisiones que se ameriten. En el caso de los núcleos

Este papel será desempeñado por el director corporativo de administración de operaciones.

Se deben formar núcleos en los siguientes niveles jerárquicos para tocar problemas generales:

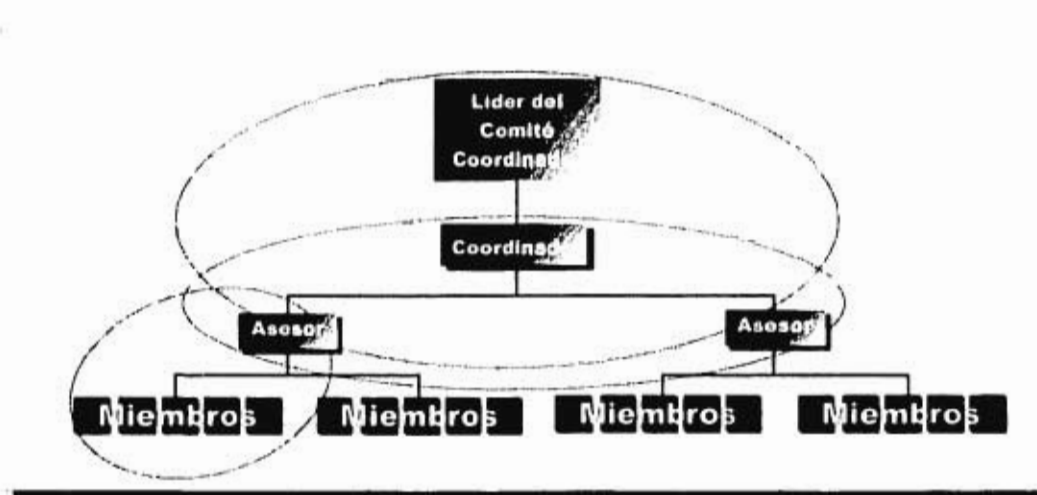


Ilustración 5-31 Núcleos a todos los niveles

#### 5.9.4.4. Actividades de las sesiones

Las sesiones se realizarán una vez a la semana y tendrán una duración de una hora. Se deberán realizar siempre el mismo día y a la misma hora. La sesión está compuesta de las siguientes partes:

*Apertura:* Se pasa la lista de asistencia e introducción.

*Recapitulación:* Aquí se revisa la lista de actividades que en la sesión anterior se comprometieron a realizar los diferentes miembros del núcleo.

*Desarrollo:* Los núcleos siempre girarán en torno a los medidores del área. Por lo tanto, el primer tema que se tocará será éste, precisamente. Aquí también se discutirán los avances que se hayan tenido respecto de la semana anterior y los nuevos problemas que hayan surgido.

*Cierre:* De nada sirve lo anterior si al final de la junta no se concreta en una lista de actividades que contenga el nombre del responsable de cada actividad y la fecha de compromiso de terminación de cada actividad. Dicha lista se convertirá en una cascada de compromisos y se le dará el mismo seguimiento que a una cascada de algún proyecto de reingeniería.

#### 5.9.4.4.5. Ejecución de las propuestas

El seguimiento se hace por medio del rastreo, que consiste en que los integrantes del núcleo deben estar al tanto de lo que sucede con su proyecto, y estar al pendiente del cumplimiento de sus fases.

#### 5.9.4.4.6. Informes a desarrollar

*Moderador:* Elaborará un informe por cada sesión que incluirá asistencia, observaciones sobre los medidores y problemas en general, resumen de lo discutido, acciones por ejecutar y encargados.

También hará un informe mensual que contendrá un resumen del proceso y problemas de que se ocupan los núcleos, así como el desarrollo que éstos hayan tenido.

*Asesor:* Escribirá un informe detallado de cada reunión en la que incluirá su evaluación personal sobre la dirección y participación en la sesión y sobre lo tratado en la junta, avances y obstáculos.

Además cada núcleo se encargará de dar seguimiento a su proceso y a sus problemas de acuerdo con la metodología de reingeniería, por lo que debe quedar especificado en qué etapa del proyecto se encuentran.

#### 5.9.4.4.7. Reglamento

##### **Formación de los núcleos Bital**

- a) Un núcleo debe estar integrado mínimo por cuatro y máximo diez miembros.
- b) Los integrantes de un núcleo deben pertenecer a la misma área.
- c) El asesor es quien decide la integración de los núcleos.
- d) Las sesiones oficiales se llevan a cabo una vez por semana.
- e) La duración de la sesión será de 60 minutos.
- f) Las sesiones deberán ser siempre en un lugar fijo.
- g) La participación dentro de los núcleos es obligatoria.
- g) Si no se reúne el número mínimo de miembros requerido para la sesión (4 miembros), ésta se pospondrá para otro día de la misma semana.

##### **Conducción de las sesiones**

- a) Los coordinadores y asesores acudirán a una sesión de un núcleo a la semana, incorporándose como un miembro más.
- b) Ni el moderador ni el asesor pueden imponer sus ideas.
- c) El voto de cada persona vale lo mismo, sin importar su jerarquía
- d) El asesor o coordinador sólo puede intervenir en los casos que considere absolutamente necesarios, tales como desvío o pérdida del tema central de la sesión, divagación en cuanto a la toma de decisiones y falta de compromiso a las actividades a desarrollar durante la siguiente semana.



- e) La sesión no puede ser cancelada por una persona ajena al área.
- f) La sesión sólo podrá suspenderse en caso de que el gerente del área decida que los requerimientos de trabajo así lo requieran.
- g) En caso de que una sesión se suspenda deberá ser repuesta durante la misma semana.
- h) Si el moderador no pudiera asistir a alguna sesión, el asesor tomará su lugar.

**Selección de problemas y proyectos a trabajar**

- a) Se asignará uno o más procesos sobre los cuales el núcleo deberá de trabajar, mejorar e informar su avance.
- b) Prácticamente se tiene libertad absoluta para escoger otros problemas siempre y cuando correspondan directamente a su trabajo.

**Solicitud de información**

- a) Antes de consultar a una empresa externa o a otra área del banco, se consultará al coordinador.
- b) Se debe pedir ayuda al responsable de la otra área antes de hacer el requerimiento de la información.

**Selección del moderador**

- a) Mensualmente se elegirá mediante votación secreta de los miembros del núcleo.
- b) No puede haber reelección sino hasta que todos los miembros del núcleo hayan ocupado este puesto.

**5.9.4.5. Rotación**

Platicando con varios directores y asesores externos se llegó a la conclusión de que el tiempo ideal de permanencia en la gestoría telefónica, y de hecho, en cualquier puesto de atención a clientes, es de seis meses, o de un año como *máximo*.

En el banco existen varios departamentos, los cuales, aunque no sean de atención a clientes, tienen varias características en común al Centro de Soluciones, como la repetitividad del trabajo. Lo malo de un trabajo no es el que sea repetitivo, sino el tiempo que una persona permanece haciendo lo mismo. Se citarán unas palabras de Rafael Arana para aclarar mejor esto:

"Hay gente que dice que cuenta con 20 años de experiencia en un puesto determinado. Yo diría que cuenta con 1 año de experiencia y con 19 de repetición".

Lo que se tiene que hacer es que durante los dos años que le faltan al ejecutivo del Centro de Soluciones para terminar su carrera, hay que rotarlo por todas estas áreas. De esta manera, cuando concluya con sus estudios profesionales, también estará lo suficientemente bien *formado* en cuanto a banca se refiere como para poder ocupar un puesto de ejecutivo de banca del segmento que quiera y se necesite.

### 5.9.4.6. Proyección a la banca

Como se mencionó apenas unos renglones más arriba, después de aproximadamente 24 meses de haber rotado por lo menos por cuatro áreas operativas y de atención a clientes, el ejecutivo tendrá una visión muy amplia de lo que se puede hacer en una institución bancaria. Entonces, en base a lo que él quiera, y a las necesidades del banco, podrá escoger en dónde quiere trabajar definitivamente, ya sea en área de negocio o de apoyo.

En seguida se muestra el plan de carrera en forma de cascada:

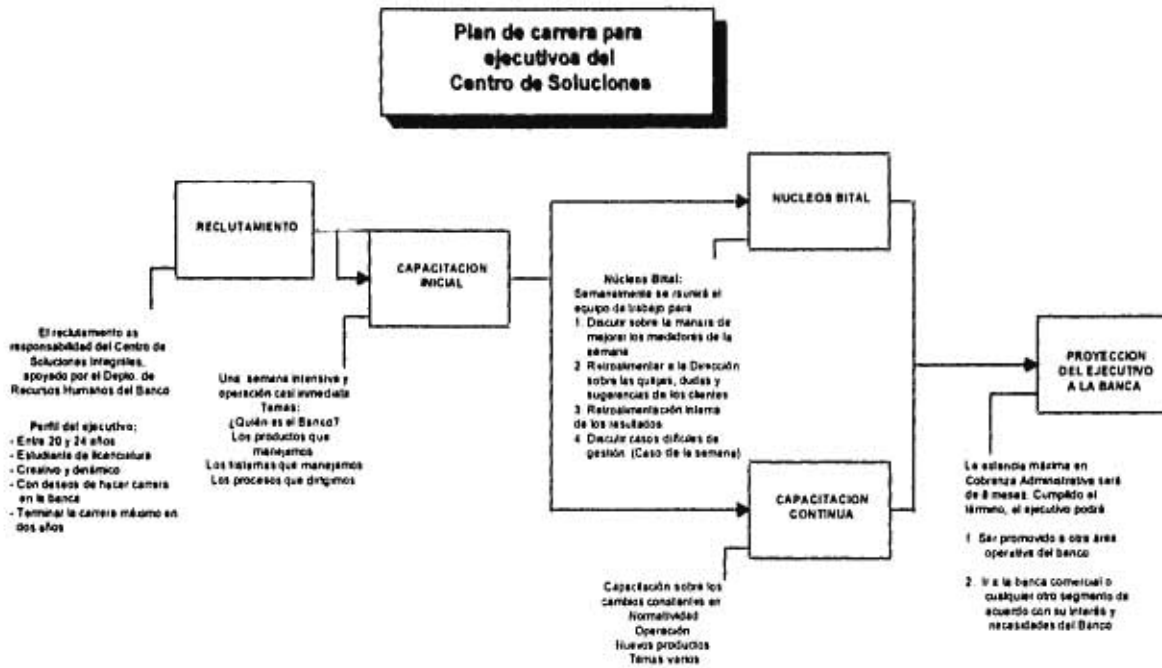


Ilustración 5-32 Cascada de capacitación de plan de carrera de Ejecutivos de Soluciones

### 5.10. Garantías de servicio

Cabe recordar que las garantías siempre van dirigidas al cliente externo. Pero en la cobranza, ¿quién es el receptor del servicio? Pues **los segmentos de banca**, como ya se había dicho.

El objetivo es hacer cada etapa de la cobranza lo suficientemente eficiente y rentable como para vender el servicio a otras empresas, no necesariamente del sector bancario.

## 6. Conclusiones

Las conclusiones a las que llegamos son las siguientes. El triunfo de la reingeniería en Bital se debe a que:

1. La reingeniería en Bital se lleva con un enfoque metodológico muy concreto. El método desarrollado aquí sirve no sólo para los proyectos de rediseño, sino también para los innovativos. Además, es muy transparente y fácil de entender para todo el personal involucrado.
2. La reingeniería opera en todo el grupo financiero, no en una sola área o departamento.
3. Existe un director de reingeniería a nivel de Dirección Corporativa.
4. La dirección general apoya incondicionalmente todo el esfuerzo de la reingeniería.
5. Como el banco está centralizado, es relativamente fácil el ponerse de acuerdo con todas las regionales para implantar a nivel nacional algún proyecto.

La filosofía de que el cliente es lo primero, la estrategia que hace que haya congruencia entre lo que se dice y lo que se hace, y la gente que trabaja en el banco son las tres piedras angulares sobre las que se sostiene el crecimiento de Bital.

¿Qué es lo que hace a Bital diferente a los otros bancos? El secreto del éxito del departamento es la gente, gente escogida por los titulares del área, quienes ven en los ejecutivos a los directivos del banco del mañana. Esto es lo que hace que Bital prevalezca frente a su competencia. La tecnología se puede comprar, los procesos se pueden copiar, pero si la gente que es quien le da vida a la organización no tiene una actitud ganadora, la tecnología y los procesos no caminarán.

Pero tener como subordinadas a personas preparadas, líderes, con empuje, representa un reto a la Dirección. No es lo mismo que dirigir a un grupo de personas pasivas, sin aspiraciones que esperan a que el cambio lo hagan "otros". Entonces, ¿cómo se puede dirigir en el mundo actual?

La razón por la cual los directores de ahora pueden dirigir es que no están solos: Son un "nosotros":

- a) Nosotros con nuestros subordinados
- b) Nosotros con nuestros jefes
- c) Nosotros con nuestros colegas

Al fin y al cabo, trabajo de equipo. Para finalizar, se citan algunas de las ideas que el futurólogo estadounidense Mike Kami externó en la conferencia que impartió el 28 de septiembre de 1995 en la Ciudad de México:

"Estamos en la era del nuevo ejecutivo, del ejecutivo global, que debe ser detective del cambio, arquitecto del cambio y agente del cambio, todo al mismo tiempo. Se necesita ser un ejecutivo esquizofrénico, bipolar, que use sus dos hemisferios cerebrales, el izquierdo (lo lógico, lo controlado, lo sistemático, lo analítico), y el derecho (lo visionario, lo inspirado, lo intuitivo, lo conceptual, lo emocional) según las circunstancias. Se tiene que ser un ejecutivo con una nueva forma de ver la vida, que no busque promoción vertical pues cada vez hay menos; sino horizontal: otros departamentos, otros países, etcétera.

"Esta es la **era del sentido común directivo**, que debe de ser alimentado de escuchar la línea, los puntos de vista de los trabajadores, de escuchar la raíz. Trabajar con un estilo de dar la vuelta a la compañía y de salir de ella. Hay que ser pragmático y sarcástico, el tiempo es lo más valioso que se puede perder. De todas las actividades que se cree que se tengan que hacer, se les debe de fijar prioridad únicamente a 10 y llevarlas a cabo; las otras, ni hacerlas, no pasa nada. No tiene caso hacer bien lo que no se debe hacer.

"Ten miedo de las personas que te presentan problemas y no alternativas, siempre pide por lo menos dos ideas, para que tengas elección, y busca tener procedimientos de emergencia. Usa la técnica del *¿por qué?* y mantente preguntando hasta que llegues a algo interesante, recuerda que *ideas sin acciones son alucinaciones*. Pon el pensamiento dentro de tu proceso de planeación. A veces puede resultar molesto para algunos, pero la dirección no es un concurso de popularidad. En las decisiones que tomes, calcula el costo de revertirse, de echarse para atrás, y mantente en una retroalimentación rápida sobre el control del riesgo: *No parálisis por análisis*.

"No hagas benchmark de compañías, sino de procesos. Y piensa que no puedes cambiar los vientos, pero sí puedes ajustar las velas..."



Ilustración 6-1 "No puedes cambiar los vientos..."

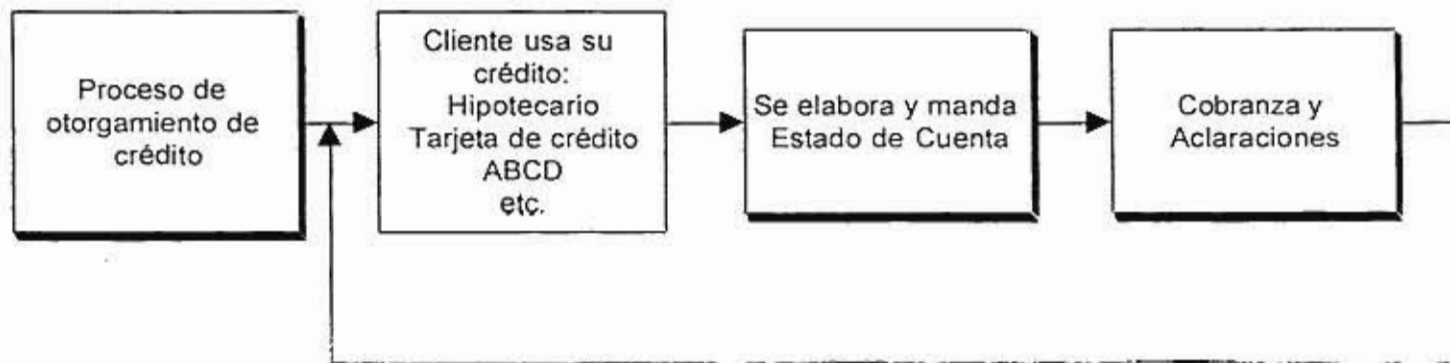
## 7. Bibliografía

- ARANA, RAFAEL: «¿Quién marca el rumbo y el ritmo?», conferencia dictada el 20 de abril de 1995 ante los coordinadores de banca comercial.
- ARANA RAFAEL y HERNÁNDEZ, GUSTAVO: «Modelo de calidad en el servicio: Metodología de reingeniería de BITAL», apuntes realizados en febrero de 1994. Revisión de marzo de 1996, México, D. F.
- ARANA, RAFAEL y HERNÁNDEZ, GUSTAVO: «¿Deveras hacemos lo que decimos?» Conferencia dictada el 21 de diciembre de 1995 ante el pleno del equipo de Reingeniería de Grupo Financiero BITAL.
- CHAMPY, JAMES: «Reengineering management», *Harper Business*, U.S.A., 1995
- HAMMER, MICHAEL: «Reingeniería», *Grupo Editorial Norma*, Colombia, 1994
- KAMI, MIKE: «General assumptions for the end of the millenium», conferencia dictada el 28 de septiembre de 1995, Ciudad de México.
- RIAL, ASTRID, «Crisis has debt collectors busy», entrevista a Astrid Rial por Robyn Tankersley, *The News*, México, sábado 4 de febrero de 1995.
- SALERNO, PAULA: «Collections of the future», conferencia dictada en la 1995 Finance Industry Conference, American Management Systems, Inc., en Scottsdale, Arizona, el 10 de octubre de 1995
- THE ADVISORY BOARD COMPANY: «Recovering Past Due Loans: Statistics and Tactics», estudio realizado en marzo de 1996, The Advisory Board Company, Washington, D. C.

## 8. Anexos

Anexo 1: Flujos y cascadas  
Flujos Anteriores Cobranza A, XJ, J  
Flujos Núcleos  
Cascada Implantación

## Proceso de crédito



**Centralización de la cobranza extrajudicial  
en plazas  
Tarjeta de crédito**

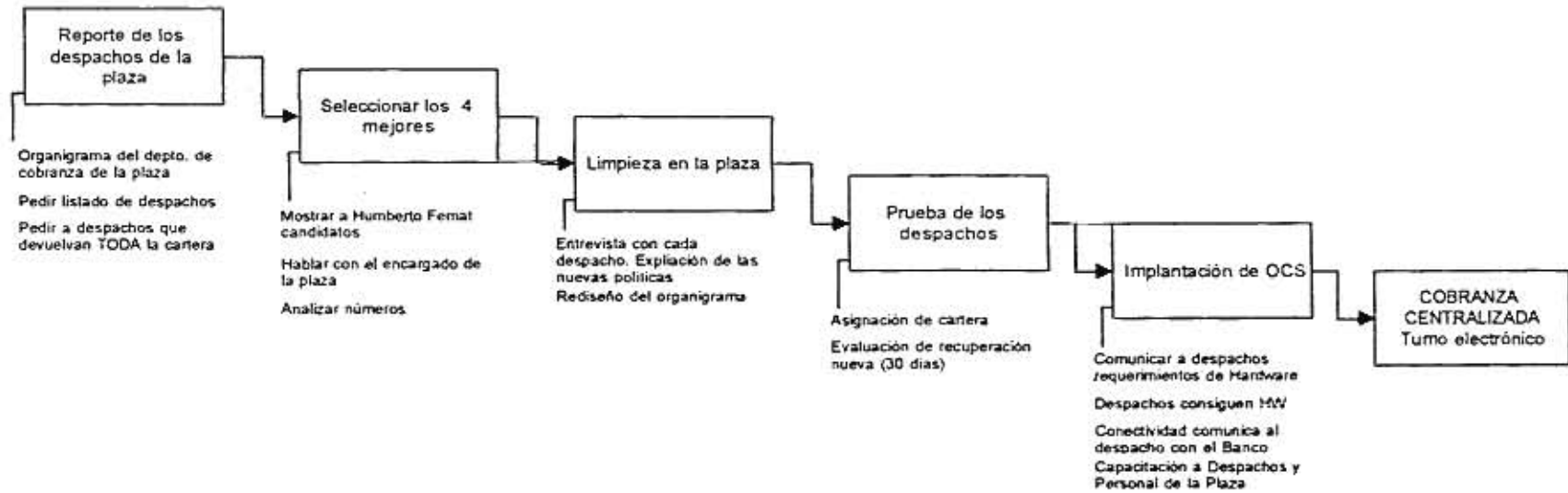
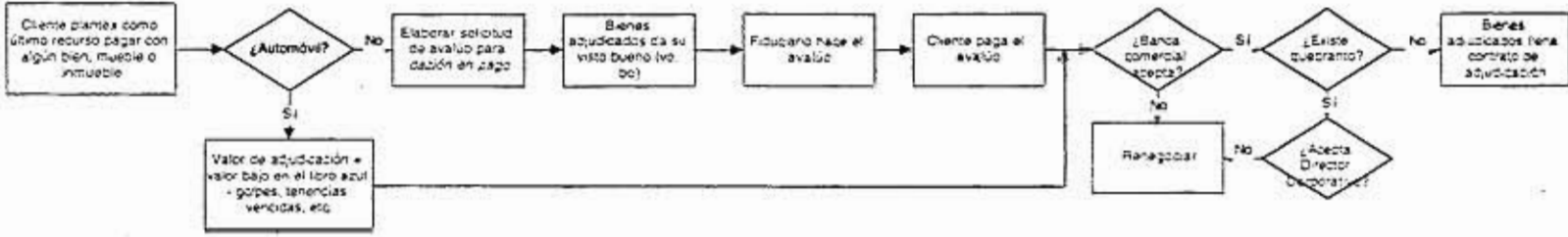




Diagrama de flujo  
Adjudicación de bienes  
Créditos al consumo



Anexo 2  
Folleto de calidad total  
Cartas del banco antes  
Cartas del banco después

## **Comuníquese con nosotros.**

- \* Hable con nuestro personal en la sucursal más cercana.
- \* Llame a nuestro Centro de Soluciones Integrales
- \* Escribanos una carta.

### **Ayúdenos a servirle.**

Proporcionándonos sus dudas y comentarios sobre los productos o servicios de Bitál, usted nos ayudará a brindarle un mejor servicio.

Si usted tiene alguna idea de cómo un producto existente podría ser mejorado o simplemente de cómo podríamos servirle mejor, en BITAL estamos abiertos a sus sugerencias, y le agradecemos su ayuda.

En el momento en que usted decida contactarnos, su asunto será minuciosamente analizado y tratado por nuestro personal altamente capacitado.

Con sus sugerencias podremos seguir brindándole el Banco que usted se merece.

**Nosotros no  
estaremos satisfechos  
hasta que usted  
no lo esté.**

Si usted tiene un problema o una dificultad tenemos diferentes maneras de ayudarle...

**Comuníquese, nosotros le escucharemos.**

En BITAL nuestro objetivo es proporcionarle a usted, nuestro cliente, el mejor servicio bancario en todo el país. Sin embargo, es probable que en algunas ocasiones no nos sea posible satisfacer por completo sus necesidades.

A menos que sepamos que usted tiene una dificultad o problema que necesita arreglarse, no podremos brindarle el servicio que se merece.

Es por esto que si algo falta en nuestros servicios, u ocurre algún evento que le preocupe no se quede callado.

Por favor llámenos.

Tenemos muchas formas de ayudarle:

- Hable con nuestro personal en la sucursal más cercana.
- Llame a nuestro centro de soluciones integrales.
- Escribanos una carta.

Cualquiera que sea el medio que usted elija, nosotros le aseguramos que haremos todo lo posible para darle una solución rápida a su problema.

**Hable con nuestro personal en su sucursal.**

Si usted tiene cualquier preocupación o sugerencia, platique con el ejecutivo de cuenta de su sucursal más cercana. El le escuchará y si puede resolver su problema al momento, lo hará.

Si por alguna razón el ejecutivo no puede ayudarle, solicite hablar con el gerente.

El estará deseoso de ayudarle a resolver su problema y tratará de hacerlo dentro de las

próximas 24 Hrs. Frecuentemente las quejas se deben a una confusión por lo que pueden ser fácilmente atendidas a la satisfacción de todos y en muy poco tiempo.

**Llame a nuestro Centro de Soluciones Integrales al 91-800-70-640 del interior de la República o al 7-21-33-21 en el Área Metropolitana**

Nuestro servicio en línea de atención al cliente es un servicio especial que le permitirá externar todas las dudas y preocupaciones que usted posea sobre cualquier tema.

Cuando usted marca nuestro número entra en contacto directo con uno de los ejecutivos más ampliamente capacitados de nuestro equipo. Un equipo que ha sido capacitado para responder a cualquier pregunta que usted tenga, cortés, pronta y adecuadamente.

**Escribanos una carta.**

En caso de ser necesario usted puede enviarnos cualquier duda de manera escrita. Asegúrese de escribir lo más detalladamente posible.

Envíe su carta a:  
**Centro de Soluciones Integrales  
BITAL, S. A.  
Apartado postal M-2337  
México, D. F.**

Si a pesar de nuestro mejor esfuerzo, aún no hemos sido capaces de resolver satisfactoriamente a sus preguntas, puede usted enviarle una carta a la Comisión Nacional Bancaria.

En la Comisión Nacional Bancaria analizarán su queja con la intención de resolverla, y en caso de

ser necesario le llamarán a usted y a BITAL para platicar conjuntamente sobre el problema.

Usted puede escribir a:  
**Dirección de Quejas de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores  
Insurgentes Sur 1844 planta baja  
Colonia San Ángel Inn  
México D. F.  
C. P. 01020**

**Tenga nuestra tarjeta a la mano.**

---

**Centro de Soluciones Integrales**

**91-800 -70-640**

del interior

**7-21-33-21**

area metropolitana

**Lunes a viernes de 7am a 10pm  
sabados de 9am a 2pm**

**BOTAL**  
BANCO INTERNACIONAL

9 DE JUNIO DE 1995

NUMERO DE CUENTA 4932150300232503  
SALDO ACTUAL NS 8 703.70  
LIM. DE CREDITO NS 7,811.10

SONIA E. PAREDES CAN RO1  
ALVARO OBREGON MZ. 113 LT. 2-C  
LA CONCHITA  
MEXICO 23, D.F.  
CP 11300

**Estimado Tarjetahabiente:**

Nos permitimos informarle que su cuenta ha sido bloqueada en virtud de que registra 2 mensualidades vencidas, por lo que le sugerimos efectuar el pago del importe vencido con lo que evitará su boletínación; asimismo, por el momento su tarjeta Carnet no podrá ser utilizada hasta en tanto no regularice su situación.

Cabe hacer mención que si su cuenta además de los 2 pagos vencidos presenta exceso en la línea de crédito que le fue otorgada, ya fue boletínada.

Agradecemos de antemano su pago y si al recibir el presente comunicado ya lo efectuó, haga caso omiso del mismo.

PARA CUALQUIER DUDA, ESTAMOS A SUS ORDENES EN:

PASEO DE LA REFORMA NO. 156, PISO 4  
COL. JUAREZ  
C.P. 06600  
MEXICO, D.F.

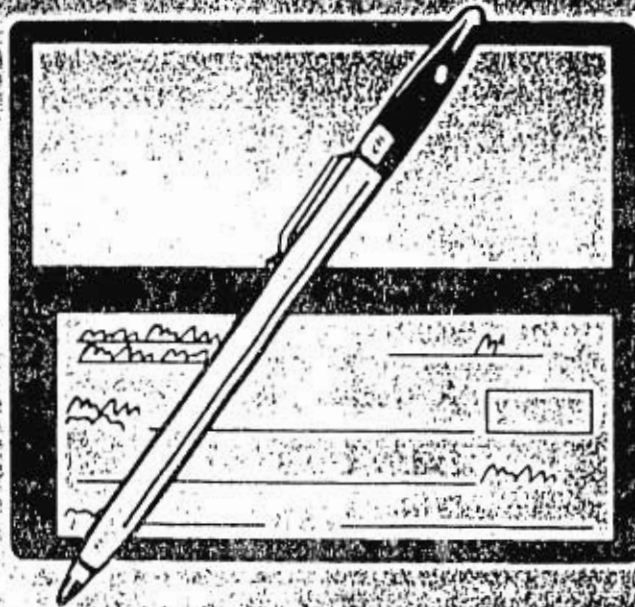
TELEFONOS: 7-21-33-22

A t e n t a m e n t e

Banco Internacional, S. A.  
Tarjetas Bancarias  
Recuperación de Adeudos

## **NOTICES**

**"A Picture Is Worth A Thousand Words"  
(Or Maybe A Thousand Dollars!)**



**WE NEED YOUR SIGNATURE!**

Contact U.S.A. 115 South Lynnhaven Parkway, Virginia Beach, VA 23452-6723  
(804) 463-9902 1-800-455-6615 Fax (804) 431-2155

FROM:

National Bank, N.A.  
One Bank Place  
Suite 700  
Anywhere, VA 23456

**PERSONAL AND CONFIDENTIAL**

TO: *Bill Procrastinator*

100 Slow Pay Lane  
Apt. 301  
Anywhere, VA 23456



Dear Cardholder:

May 3, 1995  
Balance: 2501.56  
Amount Due: 234.56

**WE'RE CERTAIN THAT YOU DIDN'T MEAN TO OVERLOOK THIS MATTER,  
PLEASE MAIL YOUR PAYMENT NOW.**

Your account is past due. If you have not already done so, please mail your payment today !

This important matter needs your immediate attention.  
Thank You.

Sincerely,

National Bank  
(800) 445-6615

----- Please tear here and insert in return envelope -----

FROM:

*Bill Procrastinator*  
100 Slow Pay Lane  
Apt. 301  
Anywhere, VA 23456

May 3, 1995  
Account #:  
1234-5678-9012-3456

TO:

National Bank, N.A.  
One Bank Place  
Suite 700  
Anywhere, VA 23456

Amount Enclosed:  
\_\_\_\_\_

FROM:

National Bank, N.A.  
One Bank Place  
Suite 700  
Anywhere, VA 23456

**PERSONAL AND CONFIDENTIAL**

TO:

*Bill Procrastinator*  
100 Slow Pay Lane  
Apt. 301  
Anywhere, VA 23456

Is This Necessary?



Dear Cardholder:

May 3, 1995

Balance:

2501.56

Amount Due:

234.56

**IS IT NECESSARY TO REFER YOUR FILE TO OUR ATTORNEY OR  
COLLECTION AGENCY ???**

Your account is past due. If you have not already done so, please mail your payment today !

This important matter needs your immediate attention.  
Thank You.

Sincerely,

National Bank  
(800) 445-6615

----- Please tear here and insert in return envelope -----

FROM:

Bill Procrastinator  
100 Slow Pay Lane  
Apt. 301  
Anywhere, VA 23456

May 3, 1995

Account #:

1234-5678-9012-3456

TO:

National Bank, N.A.  
One Bank Place  
Suite 700  
Anywhere, VA 23456

Amount Enclosed:  
  
\_\_\_\_\_



FROM:

National Bank, N.A.  
One Bank Place  
Suite 700  
Anywhere, VA 23456

**PERSONAL AND CONFIDENTIAL**

TO: *Bill Procrastinator*

100 Slow Pay Lane  
Apt. 301  
Anywhere, VA 23456



Dear Cardholder:

May 3, 1995

Balance: 2501.56

Amount Due: 234.56

**PLEASE DON'T PUSH THIS ASIDE !!!**

Your account is past due. If you have not already done so, please mail your payment today!

This important matter needs your immediate attention.  
Thank You.

Sincerely,

National Bank  
(800) 445-6615

----- Please tear here and insert in return envelope -----

FROM:

Bill Procrastinator  
100 Slow Pay Lane  
Apt. 301  
Anywhere, VA 23456

May 3, 1995

Account #:

1234-5678-9012-3456

TO:

National Bank, N.A.  
One Bank Place  
Suite 700  
Anywhere, VA 23456

Amount Enclosed:  
\_\_\_\_\_

FROM:

National Bank, N.A.  
One Bank Place  
Suite 700  
Anywhere, VA 23456

**PERSONAL AND CONFIDENTIAL**

TO: *Bill Procrastinator*

100 Slow Pay Lane  
Apt. 301  
Anywhere, VA 23456



**WE NEED YOUR SIGNATURE**

May 3, 1995

	Balance:	2501.56
	Amount Due:	234.56

Dear Cardholder:

**WE NEED YOUR SIGNATURE ON A CHECK OR A MONEY ORDER !!!**

Your account is past due. If you have not already done so, please mail your payment today !

This important matter needs your immediate attention.  
Thank You.

Sincerely,

National Bank  
(800) 445-6615

----- Please tear here and insert in return envelope -----

<p>FROM:</p> <p><b>Bill Procrastinator</b> 100 Slow Pay Lane Apt. 301 Anywhere, VA 23456</p>	<p>May 3, 1995</p> <p>Account #: 1234-5678-9012-3456</p>
<p>TO:</p> <p><b>National Bank, N.A.</b> One Bank Place Suite 700 Anywhere, VA 23456</p>	<p>Amount Enclosed:</p> <p>_____</p>

FROM:

National Bank, N.A.  
One Bank Place  
Suite 700  
Anywhere, VA 23456

PERSONAL AND CONFIDENTIAL

TO: *Bill Procrastinator*

100 Slow Pay Lane  
Apt. 301  
Anywhere, VA 23456

Don't Gamble With Your Credit.



May 3, 1995

Balance: 2501.56

Amount Due: 234.56

Dear Cardholder:

**WHY GAMBLE WITH YOUR CREDIT ???**

Your account is past due. If you have not already done so, please mail your payment today !

This important matter needs your immediate attention.  
Thank You.

Sincerely,

National Bank  
(800) 445-6615

----- Please tear here and insert in return envelope -----

FROM:

Bill Procrastinator  
100 Slow Pay Lane  
Apt. 301  
Anywhere, VA 23456

May 3, 1995

Account #:  
1234-5678-9012-3456

TO:

National Bank, N.A.  
One Bank Place  
Suite 700  
Anywhere, VA 23456

Amount Enclosed:  
\_\_\_\_\_

PARA: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX  
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX  
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX  
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

DE: Centro de Soluciones Integrales  
BITAL S. A.  
Apartado Postal M-2337  
México D. F.



Estimado Cliente:	FECHA	XXXXXXXXXXXX
	SALDO:	
	SALDO VENCIDO:	XXXXXXXXXXXX

EN BITAL ESTAMOS SEGUROS DE QUE NO FUE SU INTENCIÓN  
DESCUIDAR SU CUENTA.

Por eso le invitamos a pasar a la sucursal más cercana para ponerla al corriente.

Este asunto requiere de su inmediata atención.  
Muchas gracias.

Atentamente:

BITAL S. A.

91-800-70-640 del interior de la republica  
7-21-33-21 del área metropolitana

PARA: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX  
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX  
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX  
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

DE: Centro de Soluciones Integrales  
BITAL S. A.  
Apartado Postal M-2337  
México D. F.

Estimado Cliente:

FECHA  
SALDO: XXXXXXXXXXXX  
SALDO VENCIDO: XXXXXXXXXXXX

EN BITAL ESTAMOS SEGUROS DE QUE NO FUE SU INTENCIÓN  
DESCUIDAR SU CUENTA.

Esta ha caído en un pago vencido, le invitamos pasar a la sucursal  
más cercana para ponerla al corriente.

Este asunto requiere de su inmediata atención.  
Muchas gracias.

Atentamente:

BITAL S. A.

91-800-70-640 del interior de la república  
7-21-33-21 del área metropolitana

PARA: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX  
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX  
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX  
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

DE: Centro de Soluciones Integrales  
BITAL S. A.  
Apartado Postal M-2337  
México D. F.



Estimado Cliente:	FECHA SALDO: SALDO VENCIDO:	XXXXXXXXXXXX XX XXXXXXXX
EN BITAL NOS PREOCUPA SU SITUACION, POR ESO, SI TIENE ALGUN PROBLEMA COMUNIQUESE CON NOSOTROS		
Su cuenta tiene ya dos pagos vencidos, acerquese a nosotros.		
Muchas gracias.		
Atentamente:		
BITAL S. A.		
91-800-70-640 7-21-33-21	del interior de la republica del área metropolitana	

PARA: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX  
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX  
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX  
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

DE: Centro de Soluciones Integrales  
BITAL S. A.  
Apartado Postal M-2337  
México D. F.



	FECHA	
	SALDO:	XXXXXXXXXXXX
Estimado Cliente:	SALDO VENCIDO:	XXXXXXXXXXXX

¿CONSIDERA NECESARIO QUE SE ASIGNE SU CUENTA A NUESTROS  
DESPACHOS DE COBRANZA EXTRAJUDICIAL?

Esta ha caído en un tercer pago vencido, lo invitamos a pasar a la sucursal  
más cercana para ponerla al corriente.

Este asunto requiere de su inmediata atención.  
Muchas gracias.

Atentamente:

BITAL S. A.

91-800-70-640 del interior de la republica  
7-21-33-21 del área metropolitana

PARA: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX  
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX  
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX  
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

DE: Centro de Soluciones Integrales  
BITAL S. A.  
Apartado Postal M-2337  
México D. F.

Estimado Cliente:

FECHA  
SALDO: XXXXXXXXXXXX  
SALDO VENCIDO: XXXXXXXXXXXX

NOS APENA INFORMARLE QUE:

Su cuenta ha sido turnada al despacho XXXXXXXXXXXX, quien es representante de BITAL y se hará cargo de la cobranza hasta la liquidación de su deuda.

Atentamente:

BITAL S. A.

91-800-70-640 del interior de la republica  
7-21-33-21 del área metropolitana



### Anexo 3: Temario de capacitación

# TEMARIO COBRANZA

## I. INTRODUCCIÓN AL CENTRO DE SOLUCIONES INTEGRALES (CSI)

	Página
1.1 HISTORIAL.....	1
1.2 REINGENIERÍA.....	2
1.3 COMPARATIVO.....	4
1.4 METAS.....	7
1.5 ORIGEN.....	8
1.6 MISIÓN.....	8
1.7 POLÍTICAS.....	8
1.8 ESTRUCTURA.....	8
1.9 PROYECCIÓN.....	9

## II. INTRODUCCIÓN A LA COBRANZA

2.1 CLASIFICACIÓN DE LA COBRANZA.....	9
2.1.1 COBRANZA ADMINISTRATIVA.....	9
2.1.1.1 TIPS PARA COBRANZA.....	9
2.1.2 COBRANZA EXTRAJUDICIAL.....	12

## III. INTRODUCCIÓN A SISTEMAS RELACIONADOS CON COBRANZA

3.1 TSYS.....	14
3.1.1 ACCESO AL SISTEMA.....	14
3.1.2 FUNCIONES QUE SE DESARROLLAN DENTRO DEL SISTEMA	15
3.2 OCS.....	20
3.2.1 ACCESO AL SISTEMA.....	21
3.2.2 FUNCIONES QUE SE DESARROLLAN DENTRO DEL SISTEMA	22
3.3 DAVOX.....	29
3.3.1 ACCESO AL SISTEMA.....	29
3.3.2 FUNCIONES QUE SE DESARROLLAN DENTRO DEL SISTEMA	30

3.4 VAX.....	31
3.4.1 ACCESO AL SISTEMA.....	34
3.4.2 FUNCIONES QUE SE DESARROLLAN DENTRO DEL SISTEMA .....	35
3.5 SERBITAI.....	36
3.5.1 ACCESO AL SISTEMA.....	36
3.5.2 FUNCIONES QUE SE DESARROLLAN DENTRO DEL SISTEMA .....	37
3.6 SABI.....	42
3.6.1 INTRODUCCIÓN .....	42
3.6.2 FUNCION.....	42
3.6.3 DESARROLLO.....	42
3.6.3.1 DEFINICIÓN DE SABI.....	42
3.6.3.2 ENLACE DE SABI CON CIS.....	42
3.6.4 PROCESO.....	45
3.6.5 EL IMPACTO DEL MAL SEGUIMIENTO DEL PROCESO.....	46
3.6.6 LOCALIZACIÓN DEL CRÉDITO.....	46
3.6.6.1 ADE.....	47
3.6.6.2 STATUS DE CRÉDITOS.....	47
3.6.6.3 PROCEDIMIENTO PARA UN PAGO SIN CARGO EN CUENTA .....	48
3.6.7 COBRANZA.....	49
3.6.7.1 COBRANZA DE UN CRÉDITO VENCIDO.....	49
3.6.8 ACCESO AL SISTEMA.....	49
3.6.9 FUNCIONES QUE SE DESARROLLAN DENTRO DEL SISTEMA .....	50
3.7 SICHIP .....	53
3.7.1 ACCESO AL SISTEMA.....	53
3.7.2 FUNCIONES QUE SE DESARROLLAN DENTRO DEL SISTEMA .....	54
3.7.3 REESTRUCTURAS DE UN CREDITO HIPOTECARIO.....	57
3.7.4 CONSULTA DE REESTRUCTURAS DE HIPOTECARIO.....	60

<b>IV. PROCESOS DE TARJETAS DE CRÉDITO.....</b>	<b>62</b>
4.1 CANCELACIÓN DE TARJETAS.....	63
4.2 REPOSICIÓN DE TARJETAS POR MALTRATO.....	62
4.3 TRASPASOS.....	63
4.4 BONIFICACIONES.....	62
4.5 CANCELACIÓN DE SEGUROS INTERAMERICANA.....	63
4.6 REINSTALACIÓN.....	63
4.7 LOCALIZACIÓN DE PLÁSTICOS.....	63
4.8 ACLARACIONES.....	63
4.8.1 CARGOS INDEBIDOS.....	63
4.8.2 CARGOS DUPLICADOS.....	63
4.8.3 PAGOS NO ACREDITADOS (BITAL Y OTROS BANCOS)	
.....	64
4.8.4 IMPORTES ALTERADOS.....	64
4.8.5 DEFUNCIONES.....	64
4.8.6 BONIFICACIÓN DE INTERESES.....	64
4.8.7 REEMBOLSO DE SALDOS A FAVOR (BITAL Y OTROS BANCOS)	
.....	64
4.8.8 REACTIVACIÓN.....	64
<b>V. SISTEMAS TARJETAS DE CRÉDITO</b>	
5.1 TARBAN.....	65
5.2 INTERAM.....	65
5.3 TRAMITES.....	65
<b>VI. PRODUCTOS</b>	
6.1 PODER BITAL.....	65
6.2 TARJETA AL INSTANTE.....	67
6.2.1 CARACTERÍSTICAS.....	67
6.2.2 MANEJO DE LA TARJETA ELECTRON.....	67

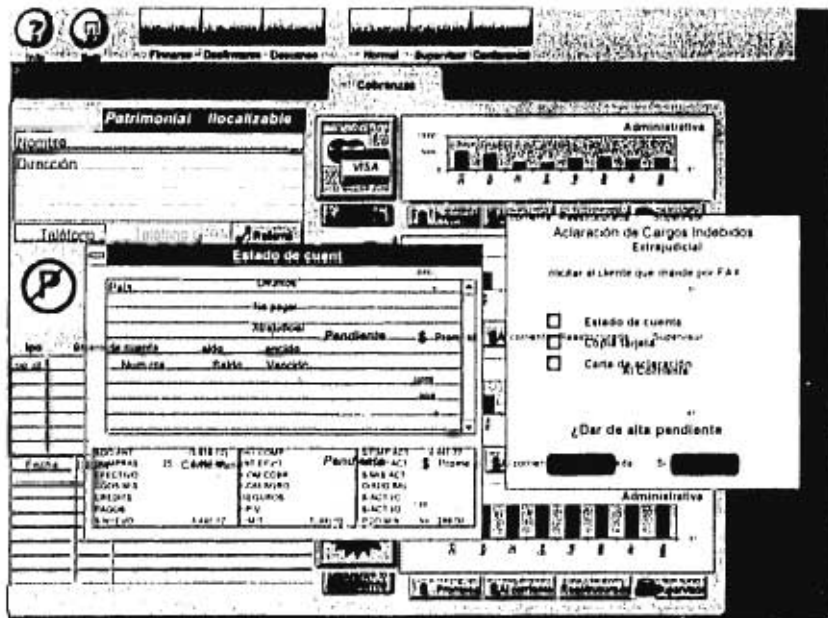
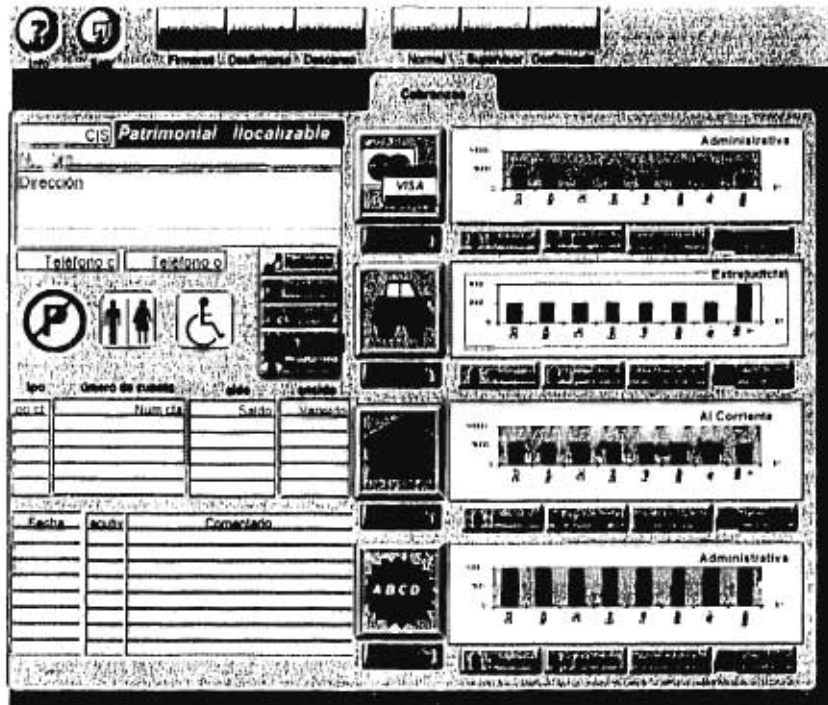
6.3 TARJETA ASM.....	67
6.3.1 DIRIGIDA A:.....	67
6.3.2 CARACTERÍSTICAS.....	68
6.3.3 VENTAJAS DE TAJETA ASM.....	68
6.3.4 REQUISITOS.....	69
6.3.5 INCREMENTO DE LÍNEA DE CRÉDITO.....	69
6.3.6 CANCELACIÓN.....	69
6.3.7 MAL MANEJO.....	69
6.3.8 VENCIMIENTO DE LA INVERSIÓN.....	69

## VII. CALCULO DE INTERESES

7.1 SALDO PROMEDIO DIARIO.....	71
7.2 REACK BACK.....	73
7.4 INTERESES SUJETOS/NO SUJETOS A I.V.A.....	74
7.5 PAGO MÍNIMO.....	75
7.6 INTERESES MORATORIOS.....	75

## VII. RETROALIMENTACIÓN

Anexo 4: Pantallas del sistema universal



## 9. Índice de tablas

TABLA 2-1 PROGRAMACIÓN DE LOS PROYECTOS 92-94	31
TABLA 2-2 ACCIONISTAS DE GRUPO FINANCIERO BITAI	32
TABLA 2-3 EMPRESAS QUE FORMAN PARTE DE GRUPO FINANCIERO BITAI	33
TABLA 5-1 PROMEDIO DE CARTERA VENCIDA MENSUAL	50
TABLA 5-2 COMPARATIVO DE PRODUCTIVIDAD	53
TABLA 5-3 COMPARATIVO DE HONORARIOS PAGADOS EN COBRANZA EXTRAJUDICIAL EN TARJETA DE CRÉDITO	54
TABLA 5-4 COMPARATIVO DE HONORARIOS PAGADOS EN COBRANZA EXTRAJUDICIAL EN HIPOTECARIO	54
TABLA 5-5 LÍDERES DE PROYECTO	54
TABLA 5-6 ESTÁNDARES DE PRODUCTIVIDAD INTERNACIONALES EN COBRANZA ADMINISTRATIVA	57
TABLA 5-7 PRODUCTIVIDAD ACTUAL DE COBRANZA ADMINISTRATIVA	58
TABLA 5-8 NÚMERO DE CUENTAS POR PAGO VENCIDO	58
TABLA 5-9 TABLA DE CARTERA ESCALONADA	59
TABLA 5-10 ÍNDICES DE MIGRACIÓN Y ROLL OVER TOTALES EN COBRANZA ADMINISTRATIVA	60
TABLA 5-11 ÍNDICES DE MIGRACIÓN Y ROLL OVER ACUMULADOS EN COBRANZA ADMINISTRATIVA	60
TABLA 5-12 ÍNDICE DE ROLL OVER COBRANZA ADMINISTRATIVA	61
TABLA 5-13 CARTERA VENCIDA EN PESOS POR PAGO VENCIDO	61
TABLA 5-14 ÍNDICES DE MIGRACIÓN Y ROLL OVER TOTALES EN COBRANZA ADMINISTRATIVA	61
TABLA 5-15 ÍNDICES DE MIGRACIÓN Y ROLL OVER ACUMULADOS EN COBRANZA ADMINISTRATIVA	62
TABLA 5-16 ÍNDICES DE ROLL OVER EN COBRANZA ADMINISTRATIVA	62
TABLA 5-17 ESQUEMA DEL TIEMPO DE ASIGNACIÓN	65
TABLA 5-18 NÚMERO DE CUENTAS POR CADA PAGO VENCIDO	66
TABLA 5-19 CANTIDAD DE CUENTAS POR PAGOS VENCIDOS	66
TABLA 5-20 ÍNDICES DE ROLL OVER Y MIGRACIÓN EN COBRANZA EXTRAJUDICIAL	67
TABLA 5-21 ÍNDICE DE ROLL OVER EN CARTERA EXTRAJUDICIAL	67
TABLA 5-22 REPORTE DE CARTERA MENSUAL A NIVEL NACIONAL COBRANZA JUDICIAL	70
TABLA 5-23 REPORTE DE CARTERA CON COLUMNA DE 13 PV REPETIDA Y ESCALONADA	70
TABLA 5-24 ÍNDICES DE MIGRACIÓN Y ROLL OVER TOTALES DE COBRANZA JUDICIAL	71
TABLA 5-25 ÍNDICES DE MIGRACIÓN Y ROLL OVER ACUMULADOS COBRANZA JUDICIAL	71
TABLA 5-26 GASTO ACTUAL DE NÓMINA	77
TABLA 5-27 TIPOS DE CLIENTES	89
TABLA 5-28 TABLA DE REQUERIMIENTOS DE ENTRADA PARA EL MANEJADOR DE ETAPAS	102
TABLA 5-29 RESULTADOS DE LAS ESTRATEGIAS DE COBRANZA	105
TABLA 5-30 COMPARATIVO DE GASTO DE NÓMINA	113

## 10. Índice de ilustraciones

ILUSTRACIÓN 2-1 ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA SUCURSAL	22
ILUSTRACIÓN 2-2 LA PIRÁMIDE DE LA SEGMENTACIÓN	23
ILUSTRACIÓN 2-3 APLANAMIENTO E INVERSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL	24
ILUSTRACIÓN 2-4 LOS SEGMENTOS POR ARRIBA DE LAS ÁREAS OPERATIVAS	24
ILUSTRACIÓN 2-5 LA SUCURSAL MULTIFUNCIONAL	25
ILUSTRACIÓN 2-6 LA METÁFORA DE LA VACA: DINÁMICA DE LA PENETRACIÓN EN EL MERCADO	26
ILUSTRACIÓN 2-7 PENETRACIÓN DE MERCADO	27
ILUSTRACIÓN 2-8 PENETRACIÓN DE MERCADO	27
ILUSTRACIÓN 2-9 PENETRACIÓN DE MERCADO	28
ILUSTRACIÓN 2-10 PENETRACIÓN DE MERCADO	28
ILUSTRACIÓN 2-11 PENETRACIÓN DE MERCADO	29
ILUSTRACIÓN 2-12 DINÁMICA DE PENETRACIÓN DE MERCADO	29
ILUSTRACIÓN 2-13 NUEVO LOGO BITAL	31
ILUSTRACIÓN 2-14 EMPRESAS DE GRUPO FINANCIERO BITAL	33
ILUSTRACIÓN 4-1 BLOQUE BÁSICO DE UNA CASCADA	44
ILUSTRACIÓN 4-2 CASCADA MODELO	45
ILUSTRACIÓN 5-1 FLUJO DE LAS TRES ETAPAS DE LA COBRANZA ACTUAL	55
ILUSTRACIÓN 5-2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA COBRANZA EXTRAJUDICIAL	64
ILUSTRACIÓN 5-3 FLUJO ACTUAL DE LOS SISTEMAS	73
ILUSTRACIÓN 5-4 ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL	73
ILUSTRACIÓN 5-5 RELACIÓN CON LAS REGIONALES	73
ILUSTRACIÓN 5-6 ORGANIGRAMA ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS REGIÓN METROPOLITANA	74
ILUSTRACIÓN 5-7 FLUJO GENERAL DE COBRANZA REDISEÑADO	82
ILUSTRACIÓN 5-8 GRANDES GRUPOS DE CLIENTES	84
ILUSTRACIÓN 5-9 PROCESOS QUE TRASCIENDEN A OTROS DEPARTAMENTOS	84
ILUSTRACIÓN 5-10 LOS Matices DEL NO PAGO	86
ILUSTRACIÓN 5-11 ESQUEMA DEL REDISEÑO DE LA COBRANZA EXTRAJUDICIAL	93
ILUSTRACIÓN 5-12 ESTRUCTURA INTERNA DE HOGAN	95
ILUSTRACIÓN 5-13 EL REDISEÑO DEL OCS	97
ILUSTRACIÓN 5-14 ESQUEMA DE CONEXIÓN VOZ-DATOS	99
ILUSTRACIÓN 5-15 LOGOTIPO DE DAVOX CORPORATION	100
ILUSTRACIÓN 5-16 DIAGRAMA DE FLUJO DEL MANEJADOR DE ETAPAS DE OCS	103
ILUSTRACIÓN 5-17 ESTRATEGIA CAMPEONA	104
ILUSTRACIÓN 5-18 ESTRATEGIA RETADORA	105
ILUSTRACIÓN 5-19 ESTRATEGIA RESULTANTE	106
ILUSTRACIÓN 5-20 PANTALLA TÍPICA DE CONSULTA DE OCS	107
ILUSTRACIÓN 5-21 PANTALLA PRINCIPAL DE TOTAL SYSTEM	108
ILUSTRACIÓN 5-22 PANTALLA DE LIQUIDACIONES DE SABI	108
ILUSTRACIÓN 5-23 FLUJO REDISEÑADO DE LOS SISTEMAS	109
ILUSTRACIÓN 5-24 ORGANIGRAMA NUEVO DEL CENTRO DE SOLUCIONES INTEGRALES. RELACIÓN CON REGIONALES	110
ILUSTRACIÓN 5-25 ORGANIGRAMA NUEVO DEL CENTRO DE SOLUCIONES CENTRALIZADO	111
ILUSTRACIÓN 5-26 CAMBIO DE PERFIL DE LA GENTE DE CENTRO DE SOLUCIONES INTEGRALES	112
ILUSTRACIÓN 5-27 ANTES: LLAMADAS POR DÍA	114
ILUSTRACIÓN 5-28 ANTES: PROMESAS DE PAGO DIARIAS	114
ILUSTRACIÓN 5-29 ANTES: PROMEDIO DE LLAMADAS AL DÍA	115
ILUSTRACIÓN 5-30 ANTES: PROMEDIO DE PROMESAS DE PAGO DIARIAS	115
ILUSTRACIÓN 5-31 NÚCLEOS A TODOS LOS NIVELES	119
ILUSTRACIÓN 5-32 CASCADA DE CAPACITACIÓN DE PLAN DE CARRERA DE EJECUTIVOS DE SOLUCIONES	122
ILUSTRACIÓN 6-1 "NO PUEDES CAMBIAR LOS VIENTOS..."	124