

Universidad Autónoma Metropolitana

Unidad Iztapalapa



**División de Ciencias Sociales y
Humanidades.**

**Tesina para obtener el grado de: Licenciado en
Administración.**

*“Mejoramiento del Proceso de Autorización del
Crédito en Banamex a través de una Reingeniería.”*

**Alumno: Gallegos Martínez José Antonio.
92326240.**

Asesor: Alfredo Rosas Arceo.

México D.F. 6 de Febrero de 2003.

INDICE.

Introducción.	4.
Capítulo 1	
Metodología de la investigación.	5.
1.1 Línea de investigación.	5
1.2 Tema de investigación.	5.
1.3 Justificación.	5.
1.4 Objetivos de la investigación.	5.
1.5 Variables de la Investigación.	6.
1.6 Preguntas de la Investigación.	6.
1.7 Hipótesis a probar.	6.
1.8 Método de investigación.	6.
1.9 Marco teórico y conceptual del proceso de autorización de crédito (mejores practicas).	6.
1.10 Marco histórico.	8.
Capítulo 2.	
Reingeniería. Aspectos teóricos y conceptuales.	10.
2.1. Reingeniería.	10.
2.2. Etapas de la Reingeniería.	12.
2.3. Planeación Estratégica.	15.
2.4. Misión del negocio.	18.
2.5. Diagramas de Pareto.	19.
2.6. Calidad Total.	22.
2.7. Mapeo de procesos.	28.
Capítulo 3.	
Benchmarking (las mejores practicas).	29.
3.1. Origen.	29.
3.2. Significado.	32.
3.3. Principales autores.	34.
3.4. Campo legal.	40.
3.5. Kaizen (mejora continua).	41.
Capítulo 4.	
Procesos.	46.
4.1. Definición.	46.
4.2. Tipos de Procesos.	49.

4.3. Mapeo de procesos.	51.
4.4. Metodología.	52.
4.5. Simbología.	52.
4.6. Métodos organizacionales.	57.

Capítulo 5.

El Crédito en México y su problemática de otorgamiento en años recientes. 61.

5.1 Antecedentes históricos del crédito en México.	61.
5.2 Otorgamiento del crédito hasta 1994.	68.
5.3 Crisis económica bancaria. (1994-2001)	76.

Capítulo 6.

El crédito en Banamex. 81.

6.1 Historia de Banamex.	81.
6.2 Comparación de créditos otorgados contra otros bancos.	85.
6.3 Deuda de Banamex con el IPAB.	88.
6.4 Tipos de créditos disponibles en Banamex.	99.
6.5 Procesos de los créditos en Banamex.	101.

Capítulo 7.

Aplicación de la Reingeniería en los procesos de Banamex. 113.

7.1 La calidad en los procesos.	113.
7.2 ¿Dónde se operan las mejores prácticas?	117.
7.3 Utilización de las mejores Prácticas.	122.
7.4 Proyecto en práctica.	125.

Capítulo 8.

Resultados. 134.

8.1 Mejoras del proceso.	134.
8.2 Medición.	135.
8.3 Resultados.	137.
8.4 Proyección a futuro.	138.

Conclusiones. 139.

Bibliografía. 145.

Introducción.

El presente trabajo de investigación está elaborado para tener un mejor conocimiento de la reingeniería y como se puede aplicar ésta a un banco dentro de sus procesos de autorización de créditos al consumo, partiendo de una base de conocimientos generales de la banca como es su historia, su situación actual y su futuro inmediato, así como también conoceremos la parte medular de toda institución financiera nacional o extranjera y a la cual se le llama crédito. Una de las principales actividad mediante la cual el banco se hace allegar de recurso y de esta forma esta en el mercado o en la competencia del mismo.

No cabe duda que el amplio conocimiento que se obtiene mediante la lectura de la historia del comportamiento crediticio en México nos hace comprender el contexto en el cual vivimos. El nuevo mundo de la globalización que no es otra cosa que la apertura de fronteras al comercio y la colocación de mercancías en cualquier país del planeta, de la globalización se derivan más y nuevos negocios, que necesitan en determinado tiempo administración y también créditos que mediante procesos correctos en tiempos suficientes los emprendedores tendrán mayor acceso a comercializar, es ahí donde la revisión constante de procesos en los bancos brinda un mayor apoyo a cada uno de los solicitantes por lo que es básico el empleo de la reingeniería en toda actividad de negocios y de empresas como los bancos.

Una revisión del crédito y cómo funciona partiendo de lo general a lo particular y tomando como base de análisis a Banamex, institución financiera que tiene más de 100 años en el país será el inicio para la aplicación de la reingeniería.

A través de un reingeniería de procesos aplicada a los métodos ya existentes obtendremos mejores resultados en tiempos y respuestas adecuadas para los créditos que se desean colocar en un mercado mexicano sediento de recursos, que inyecten la producción (a través de créditos simples) el consumo (tarjetas de crédito) e incentiven a la economía que en estos momentos sufre una fuerte recesión.

La Reingeniería y la Calidad son elementos claves y sobre todo básicos para obtener los mejores resultados posibles en los servicios bancarios que día a día evolucionan enormemente y hacen de la actividad económica una necesidad. Aun que sin ningún lugar a dudas podemos afirmar que estas dos técnicas o métodos de estudio aplican a cualquier empresa y hacen la diferencia entre el qué y el cómo.

Capítulo 1.

Metodología de la Investigación.

1.1 Línea de investigación: Reingeniería.

1.2 Tema de Investigación:

Mejoramiento del Proceso de autorización del crédito en Banamex a través de una Reingeniería.

1.3 Justificación.

Es la revisión del proceso de autorización del crédito en Banamex por que se sabe que en otras instituciones bancarias el crédito es muy rápido y fácil de obtener, y en Banamex se llega a tardar hasta 30 días cuando la demanda del dinero solicitado pone su límite, a una semana. Al tomar como ejemplo a otros bancos bajo el esquema del benchmarking y adoptándolo como guía se tendrá una mayor rapidez de autorización, buscando al mismo tiempo una reducción de costos y como resultado la mejora del proceso de autorización con calidad. Y finalmente utilizando las mejores prácticas en Banamex se pretende alcanzar un porcentaje mayor en las líneas de crédito autorizadas a nivel nacional en comparación con todos los bancos del país.

1.4 Objetivos de la Investigación.

Analizar como se lleva a cabo el proceso de autorización del crédito en Banamex a través de un benchmarking con una institución de crédito mexicana llamada Crédito Familiar S.A. Utilizando una reingeniería para facilitar su otorgamiento.

1.5 Variables de la investigación.

Variable dependiente	Variable independiente
La autorización de créditos en México	Autorización del crédito en Banamex.
Altas Tasas de Interés	Cartera vencida en Banamex, Deuda con el IPAB.
Competencia de mercado (otros bancos)	Cartera de productos ofrecidos por Banamex.
Proceso de autorización de crédito de otros bancos	Utilización de mejores practicas en Banamex para las autorizaciones de crédito.

1.6 Preguntas de investigación.

Bajo el análisis de las mejores prácticas

- ¿Sé está llevando correctamente el proceso de autorización del crédito en Banamex en base a las mejores prácticas?
- Con la crisis financiera de hoy en día ¿son convenientes los créditos bancarios?

1.7 Hipótesis a probar.

Los procesos del departamento de crédito no están actualizados, por lo que es necesario llevar a cabo una reingeniería para crear un proceso orientado a las mejores prácticas en cada producto financiero susceptible de aprobación de crédito identificándolo, darle coordinación, seguimiento y solución en tiempos de no más de una semana.

1.8 Métodos de investigación.

Nuestro trabajo será bajo un método de investigación documental porque la investigación se inclinará hacia la recopilación, comparación y aplicación de las mejores practicas de autorización de procesos del crédito en Banamex a través de una reingeniería, utilizando elementos básicos como la calidad y el benchmarking con otras instituciones financieras.

1.9 Marco Teórico y Conceptual del proceso de autorización de crédito (mejores prácticas).

La reingeniería

- Su significado.
- Aplicación en diferentes áreas.

El Benchmarking.

- Origen y significado.
- Ejemplos de las mejores prácticas.
- Futuro de su aplicación.

Procesos.

- ¿Qué son y dónde se aplican.?
- Tipos de procesos.

El crédito en México.

- Antecedentes históricos del crédito en la banca mundial.
- En México.

Cambios del crédito Mexicano.

- Otorgamiento del crédito en mexicano hasta 1994.
- ¿Qué paso después del 94?
- El cobro de intereses sobre intereses.
- La inevitable explosión de la cartera vencida en México.

La actualidad.

- Incontrolables tasas de interés.
- La lucha contra el tiempo (poco dinero poco crédito).

El papel de Banamex México en el crédito.

- Antecedentes históricos.
- En la lucha de los buenos números
- Límites y criterios.
- Tiempos actuales de respuesta positiva para créditos.
- Resultado final.

Las mejores prácticas.

- Donde se operan (The Associates S.A.)
- Beneficio de las mejores prácticas.
- Resultados.
- Operación.

Procesos de los Créditos en Banamex México.

- Tipos de créditos existentes.
- Proceso de Créditos personales.

El futuro del crédito en México.

- Aplicación de calidad y reingeniería en los procesos de los nuevos créditos.
- Fusiones, compras y ventas de la banca mexicana.

1.10 Marco histórico.

Historia de la banca y el crédito.- Fue en el oriente medio hace más de 3400 años antes de la era cristiana, donde se encontraron los primeros vestigios de edificio bancario más antiguo que se conoce. Una civilización muy brillante se desarrolló en Babilonia en torno a la Ciudad de Uruk en el lugar que ocupa actualmente Warka (Irán) las excavaciones arqueológicas pusieron al descubierto “un templo rojo monumental, con los muros revestidos de mosaicos, hecho de conos de arcilla roja policromados, empotrados en la tierra blanda del muro”¹ los sacerdotes de Uruk fueron banqueros, el dios al que servían se le consideraba autorizado, por su mediación para realizar el comercio bancario. ¿Cómo se hacían las operaciones bancarias en ese tiempo? El templo recibía ofrendas por parte de los jefes de tribu o por parte de ciudadanos comunes quienes deseaban obtener el favor divino, los sacerdotes poseían tierras que explotaban directamente o que arrendaban por lotes. De esta forma disponían de considerables recursos que hacían fructificar al otorgar préstamos de las mismas cosechas que se producían en sus campos. El templo prestaba cereales mismos que se pagaban con intereses a los agricultores y a los comerciantes de la región, igualmente ofrecía adelantos a los esclavos para redimirse y a los guerreros caídos prisioneros para ser libertados. Todas estas operaciones se efectuaban en especie, puesto que todavía no existía la moneda. En el templo de Uruk se encontraron vestigios de tablas de contabilidad con notaciones sexagesimales y decimal de origen elamita. De manera que las principales operaciones bancarias fueron la recepción de depósitos y el préstamo todos naturalmente en especie. En los siglos XVI Y XII antes de Jesucristo, bajo la dinastía de los Kasitas se empezó a operar con metales en lugar de cereales. En Babilonia, aproximadamente en el año 687 A.C. en el estado de Lidia (o Sardes) un príncipe del lugar llamado Gyges inventó la moneda acuñada, dando con esto un progreso a la economía mundial. En Grecia se crearon los primeros bancos públicos. En Roma se inventaron las sociedades hoy conocidas como las personas morales, (las empresas que llevan las siglas S.A. de C.V.) las reformas monetarias y su inseparable relación con la banca y el Derecho. En la edad media se organizaron grandes números de asociaciones de banqueros en toda Europa y en Asia Occidental para tener la administración de las nuevas rutas de mercancías que se abrieron en esas regiones, pero lo más sobresaliente fue en el año 1494 en Venecia Italia en donde un monje franciscano de nombre Luca Pacioli inventó la contabilidad por partida doble método que da origen a todo estudio de la Contabilidad aplicada a cualquier tema, Pacioli, le dio el nombre de Libro Mayor al documento de contabilidad en donde se permitía llevar o levantar un balance general del activo y el pasivo. En 1531 fue creada la primera bolsa de valores en Amberes Holanda. Debido a las necesidades del crédito público y el desarrollo de la especulación condujeron a crear organismos en los que se solicitaba negociar todos los días del año. En el siglo XVI aparecen las primeras manifestaciones del crédito público en Francia allá por el año 1522 en donde a través de una persona a la que se le llama acreedor y un solicitante llamado deudor se otorgaba cierta cantidad de efectivo mismo que sería pagado dentro de un plazo acordado más los intereses que generara este capital determinando una tasa para esta operación.

Época Contemporánea.- A principios del siglo XIX se constituye la técnica bancaria moderna, los bancos tienen a su disposición instrumentos de una gran perfección como: el

¹ Dauphin- Meunier *A Historia de la Banca.* Edit. Vergara. Barcelona 1958.

pagaré, la letra de cambio endosable, el cheque y la moneda ahora conocida como billete emitidos por los bancos y autorizados por el estado. Durante este mismo siglo se crean los bancos Centrales de Reserva. Al principio tuvieron por finalidad remediar los desordenes y la inseguridad que se daba por la multiplicidad de las monedas y títulos diversos que circulaban al mismo tiempo en un país. Más adelante se fija su función propiamente monetaria, velando para mantener la estabilidad en relación con el oro o la plata y la estabilidad en relación con el nivel de los precios que se daban en cada país. Poco tiempo después el estado intervino entonces para protegerlos por un privilegio más o menos exclusivo de emisión, los bancos de emisión se convierten en Bancos Centrales, quienes paralelamente a su función monetaria han desarrollado su función de crédito, dando ayuda a los bancos comerciales y al estado cuando se manifiestan dificultades de tesorería más o menos acentuadas y jugando entonces el papel de recurso financiero, al dar facilidades. En contrapartida, ejercen un control de una flexibilidad y eficacia variables según los países, pero cuyo principio en ningún caso es discutido, los bancos de emisión aparecen entonces como bancos centrales de reserva y es con este nuevo nombre con el que los conocemos hoy en día.²

² Las funciones principales de estos bancos son:

1.- Como bancos de reserva, banco de emisión debe ayudar a los bancos comerciales secundarios, habiéndoles de otorgar en caso de necesidad, el crédito gracias al que podrán obtener oro o billetes convertibles en oro.

La práctica de redescuento está indiscutiblemente ligada a su actividad.

2.- El banco de emisión no debe contentarse con un papel pasivo en el mercado monetario y no ha de esperar a que los bancos tengan dificultades y reclamen su apoyo. Es necesario que prevea y que obre por él mismo interviene pues todas las veces que lo juzgue necesario, para acrecer o restringir las disponibilidades del mercado, controlando el crédito. Ese control tiene por efecto modificar el carácter del banco de emisión convertido en el mayor elemento de la política económica.

Dauphin-Meunier A. Op. cit. pp 359.

Capítulo 2

Reingeniería, aspectos teóricos y conceptuales.

2.1 La Reingeniería

Todo el mundo habla de globalización, unos porque la consideran el gran invento del siglo, otros porque advierten de sus efectos. Esta situación de se da gracias a la Economía, en nuestros días una constante acumulación de mercados, bienes y servicios que giran todos alrededor de las grandes empresas transnacionales instaladas en cualquier parte del mundo y la fuerte llegada también a todos los rincones del planeta de la tecnología de punta, de la enorme telaraña mundial conocida como la súper carretera de la información o la Internet, han hecho que la economía juegue su papel en cualquier parte de nuestro planeta. Y con todo esto en puerta nace la palabra que da origen al comercio sin fronteras, a la globalización.

Los números muestran la cruda realidad: “75 millones de personas trabajan para una empresa que no pertenece a su país, 25 millones de personas que no nacieron en Estados Unidos están empleados en compañías estadounidenses, cada día se cambian divisas por valor de mil billones de dólares...”¹.

Y todo parece apuntar que este fenómeno global no tiene marcha atrás, para bien o para mal de todos los negocios del mundo y debemos poner especial atención en los negocios de nuestro país México.

Por eso es necesario y de suma importancia, que pensemos en cambios que nos ayuden a enfrentar esta situación de cara al viento, es decir planear la estrategia que debemos tener para seguir en el mercado, y esta estrategia se llama Reingeniería.

¿Qué es la Reingeniería? , ¿Cómo puedo entenderla? ¿Hacia dónde me lleva? Estas y muchas preguntas más podremos encontrar en este trabajo.

Empecemos por el término Reingeniería. Michel Hammer & James Champy (principales pioneros de la Reingeniería) nos dicen textualmente que es:

“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”².

Al observar esta definición, se pueden encontrar cuatro palabras claves: fundamental, radical, espectacular y procesos.

Fundamental. Al emprender la reingeniería de un negocio, el individuo debe hacerse las preguntas más básicas sobre la compañía y sobre cómo funciona ¿Por qué hacemos lo que estamos haciendo? ¿Y por qué lo hacemos en esa forma? Hacerse estas preguntas obliga a

¹ Alcalde Jorge. *El nuevo orden mundial*. Revista Muy interesante. México D.F. 2000.

² Hammer Michael, & Champy James. *Reingeniería*. Edit. Norma. Bogotá, Colombia. 1994. pag.34

examinar las reglas tácitas y los supuestos en que descansa el manejo de los negocios. A menudo esas reglas resultan anticuadas, equivocadas o inapropiadas.

La reingeniería empieza sin ningún preconcepto, sin dar nada por sentado: en efecto, las compañías que emprenden la reingeniería deben cuidarse de los supuestos que la mayoría de los procesos ya han arraigado en ellas. Preguntarse: ¿Cómo se puede hacer en forma más eficiente la investigación de crédito?, aquí da por sentado que el crédito de los clientes se debe investigar. La reingeniería determina primero qué debe hacer una compañía; luego, cómo debe hacerlo. No da nada por sentado. Se olvida por completo de lo que es y se concentra en lo que debe ser.

Radical. Al hablar de reingeniería, rediseñar radicalmente significa descartar todas las estructuras y los procedimientos existentes e inventar maneras enteramente nuevas de realizar el trabajo. Rediseñar es reinventar el negocio, no mejorarlo o modificarlo.

Espectacular. La reingeniería no es cuestión de hacer mejoras marginales o incrementales sino de dar saltos gigantescos en rendimiento. Se debe apelar a la reingeniería únicamente cuando exista la necesidad de volar todo. La mejora marginal requiere afinación cuidadosa; la mejora espectacular exige volar lo viejo y cambiarlo por algo nuevo.

Se pueden identificar tres clases de compañías que emprenden la reingeniería. Las primeras son las compañías que se encuentran en graves dificultades. Si el índice de fracasos con sus productos es dos, tres o cinco veces superior al de la competencia, sí necesita mejoras inmensas, esa compañía evidentemente necesita reingeniería.

En segundo lugar están las compañías que todavía no se encuentran en dificultades, pero cuya administración tiene la previsión de detectar que se avecinan problemas. Por el momento los resultados financieros pueden parecer satisfactorios, pero hay nubes en el horizonte que amenazan derrumbar las bases del éxito de la empresa: nuevos competidores, requisitos o característica cambiantes de los clientes, un ambiente reglamentario o económico cambiando. Estas compañías tienen la visión de empezar a rediseñarse antes de caer en la adversidad.

El tercer tipo de compañías que emprenden la reingeniería lo constituyen las que están en óptimas condiciones. No tienen dificultades visibles ni ahora ni en el horizonte, pero su administración tiene aspiraciones y energía. Las compañías de esta tercera categoría ven la reingeniería como una oportunidad de ampliar su ventaja sobre los competidores. De esta manera buscan levantar más aún la barrera competitiva y hacerles la vida más difícil a todos los demás. Indudablemente, rediseñar desde una posición de fortaleza es una cosa difícil de emprender. Una compañía realmente grande abandona de buen grado prácticas que han funcionado bien durante largo tiempo, con la esperanza y la expectativa de salir con algo mejor.

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

Se define un proceso de negocios como un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente³.

Bajo la influencia de la idea de Adam Smith, de dividir el trabajo en sus tareas más simples y asignar cada una de éstas a un especialista, las compañías modernas y sus administradores se concentran en tareas individuales del proceso. Pero tienden a perder de vista el objetivo grande, por ejemplo poner los bienes en las manos del cliente que los pidió. Las tareas individuales dentro del proceso son importantes, pero ninguna de ellas tiene importancia para el cliente si el proceso global no funciona, es decir, si no entrega los bienes.

2.2 Etapas de la Reingeniería.

Las etapas de la reingeniería son las siguientes:

Preparación.

El propósito de esta primera etapa es movilizar, organizar y estimular a las personas que van a realizar la Reingeniería. Esta etapa producirá un mandato de cambio; una estructura, organizaciones y una constitución para el equipo de reingeniería, y un plan de acción.

Esta etapa consta de cuatro tareas las cuales son:

- a) reconocer la necesidad. Se establece el por qué aplicar la Reingeniería en la empresa, ya sea porque haya una baja en las ventas, necesidad de sobrevivir, o se desee incrementar la presencia en el mercado, etc.
- b) desarrollar consenso ejecutivo. Se debe concienciar a los ejecutivos de los beneficios que traerá la reingeniería a la empresa, además se tendrá que trabajar con todos aquellos que forman parte del equipo de reingeniería.
- c) capacitar al equipo de Reingeniería. Se capacitará al equipo en aproximadamente tres días, se les deberá enseñar el método, se escogerán las herramientas ya sean manuales o automatizadas, y se adoptarán en términos comunes.
- d) planificar el cambio. Aquí se deben elaborar canales de comunicación con las personas que habrán de ser afectadas con la reingeniería y aclarar cualquier duda.⁴

Identificación.

En esta etapa se desarrolla una comprensión del modelo orientado al cliente. La identificación produce definiciones de clientes, procesos y medidas del rendimiento, identifica procesos de valor agregado.

Esta etapa consta de nueve tareas:

1. Modelar clientes. Se deberá conocer con precisión los clientes que realmente utilizan el bien o servicio, ya que esto nos va a permitir generar una buena estrategia de atención a clientes.
2. Definir y medir rendimiento. Se deberá cuantificar el tiempo de cada actividad.
3. Definir entidad. Es aclarar cada concepto que se maneje dentro de la organización para no hacer confuso el manejo de términos.

³ Ibidem. pp 67

⁴ Manganelli Raymond, Klein Mark. *Cómo hacer reingeniería*. Edit Norma. Bogotá Colombia. 1994, pag.9

4. Modelar procesos. Es la representación gráfica del proceso y subprocesos individuales, mostrando el orden de las actividades, o identificando insumos y productos.
5. Identificar actividades. En este paso se establecen actividades importantes de las no importantes.
6. Extender modelo de proceso. En este punto señala que todos los participantes en una entidad son cliente-proveedor del mismo.
7. Correlacionar organización. Se señala qué departamento realiza una actividad específica y su grado de participación.
8. Correlacionar recursos. Se establece las personas que intervienen en cada actividad y gastos.
9. Fijar prioridades del proceso. Se establece la importancia que debe tener cada actividad dentro del proceso.

Visión.

El propósito de esta etapa es desarrollar una visión de proceso capaz de lograr un avance decisivo en el rendimiento de los procesos que se escogen para ser rediseñados. En esta etapa se identifican elementos del proceso, problemas y cuestiones actuales medidas comparativas del rendimiento de los actuales procesos, oportunidades de mejoramiento y objetivos.

Esta etapa consta de 10 tareas que son:

- a) Entender la estructura del proceso. Se identifican las actividades del proceso, se identifican organizaciones y las funciones.
- b) Entender el flujo del proceso. En esta actividad se debe estimar en todo momento el tiempo empleado para cada actividad.
- c) Referencia del rendimiento. Se compara con la industria líder del sector al que pertenece para mejora.
- d) Identificar actividades de valor agregado. Se identifican actividades que realmente nos van a permitir agregar valor agregado a través de las sugerencias de los clientes.
- e) Determinar los impulsores del rendimiento. En este paso se identifican fuentes de problemas y errores, capacitadores e inhibidores del rendimiento del proceso, disfunciones e incongruencias, fragmentación de actividades u oficios, lagunas de información o demoras.
- f) Calcular oportunidades. Se evalúan los costos de implementar el mejoramiento del proceso.
- g) Visualizar el ideal. Se hace una visión hacia el futuro de cómo operaría una vez optimizado el proceso.
- h) Integrar visiones. Se integran todas las visiones y se forma una visión integrada eficaz.

Solución: Diseño técnico.

Se especifican la dimensión técnica del nuevo proceso. Esta especificación producirá descripciones de la tecnología, las normas, los procedimientos, los sistemas y los controles empleados; los diseños para la interacción de los elementos sociales y técnicos; los planes preliminares para desarrollo, adquisición, instalaciones, pruebas, conversiones y ubicación.

Sus tareas son:

- a) modela relaciones de entidades. Se establece la relación entre entidades, identifica la dirección y la continuidad de dichas relaciones.
- b) Reexamina conexiones de los procesos. Se revisan las diversas actividades que intervienen para desarrollar un bien o servicio y se establece nuevos mecanismos para lograrlos.
- c) Instrumentar e informar. Se debe pedir información al personal adecuado o hacerlo y asegurarse de que sea utilizado en el momento oportuno.
- d) Consolidar interfases e información. Se debe coordinar los trabajos de las personas y máquinas para que se agilice el procesamiento de la información y no exista duplicidad de trabajo, además nos permita una adecuada toma de decisiones.
- e) Definir alternativas. Se debe evaluar el trabajo realizado y ver la posibilidad si se podría integrar dos actividades en una sola.
- f) Reubicar y programar controles. Se necesita detectar fallas u omisiones durante la operación o actividades, lo más cerca posible ya que esto produce un gran costo en dinero y personal.
- g) Modular. Consiste en separar la parte del proceso que puede ser trabajada independientemente y no afectar a las demás actividades.
- h) Especificar implantación. Se establecen directamente del área indicada, considerando el espacio, tiempo y aplicación.
- i) Aplicar tecnologías. Se estudia donde es posible aplicar tecnología.

Solución: Diseño social.

El propósito de esta etapa es especificar las dimensiones sociales del nuevo proceso. Esta etapa produce descripciones de organización, dotación de personal, cargos, planes de carreras e incentivos a empleados.

Sus tareas son:

- a) Apuntar al personal que tiene contacto con el cliente. Hacer una concientización del personal en donde se valore que todos son clientes-proveedores para ellos mismos.
- b) Identificar grupos de características de cargos. Se establecen las destrezas, conocimientos que deben tener las personas involucradas.
- c) Definir cargos y equipos. Se establece que todas las actividades se deben realizar por una sola persona que sea la responsable de su trabajo.
- d) Definir necesidad de destreza y personal. Se debe establecer con flexibilidad el número de trabajadores y carga de trabajo que puedan realizar, existen formas para enfrentar las máximas cargas como son niveles de carga, entrenamiento avanzado, horas extras, etc.
- e) Especificar cambios de cargas. Se debe medir el grado de dificultad del cambio ya sea simple o con dificultad.
- f) Diseñar planes de carrera. Se tienen problemas al diseñar los planes, ya que muchas veces por el nivel jerárquico que existe en la empresa no se aceptan fácilmente estos cambios.
- g) Definir la organización de transición. Se deben establecer claramente las personas y cargos a ocupar.
- h) Diseño de programas de gestión del cambio. Se debe tener mucho cuidado al realizar el diseño de gestión del cambio ya que se deben de tomar en cuenta a las personas indicadas, además como actuarían ellas.

i) Diseñar incentivos. Existen teorías donde señalan las causas de que la gente se incentive, en las cuales se toman factores internos y externos que son difíciles de establecer en un individuo, pero que influyen en su trabajo.

Transformación.

El propósito de esta etapa es realizar la visión del proceso. Esta final produce versiones piloto y de producción completa de los procesos rediseñados y los mecanismo de cambio continuo.

- a) Completar el diseño del sistema. Se debe elaborar en base a las necesidades de la empresa, considerando posibles expansiones posteriores.
- b) Desarrollar planes de prueba y de introducción. Se deberán hacer pruebas antes de implementar el sistema para asegurarse que funciones correctamente.
- c) Evaluar al personal. Se debe pensar bien los posibles recortes de personal, ya que muchas veces se vuelven a contratar personal, pudiendo resignar a dicho personal antes de ser despedido.
- d) Construir sistemas. Se deben considerar los posibles programas que se pueden utilizar.
- e) Capacitar el personal. La capacitación del personal debe darse en el momento justo ni antes ni después.
- f) Hacer pruebas pilotos. Consiste en probar en el sistema dichas mejoras.⁵

2.3. Planeación estratégica

Durante los últimos veinte años hemos experimentado un período de cambios sin precedentes en la Administración de las empresas, años en los que la competencia es creciente y la incertidumbre es cada vez mayor. El paso del tiempo nos ha confirmado que los cambios tecnológicos y sociales no sólo van a darse sino que se aceleran en cada momento. La competencia se vuelve global (ésto es, una economía mundial), y un cambio no previsto en el medio ambiente competitivo de una compañía va a transformar a primera vista parecía una soberbia estrategia de negocios en un rotundo fracaso.

Ante tal incertidumbre la Teoría de la Administración ha buscado elementos y herramientas que:

- Diferencias con claridad el concepto de planeación estratégica de los otros conceptos de planeación y planificación.
- Identificar las etapas de planeación estratégica
- Contar con herramientas conceptuales para el análisis y diagnóstico de la situación estratégica de la empresa en relación con su ambiente de negocios.
- Sensibilizar a través de casos prácticos y vivencias la metodología básica para la implantación de un proceso de planeación estratégica.

⁵ Ibidem. pp 34-35

Concepto.

La Planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de oportunidades y riesgos del futuro, los que combinados con datos reales del presente sirvan de base para la toma de decisiones de calidad, diseñando un futuro deseado y las formas o medios para lograrlo.

Antecedentes de la Planeación Estratégica.

Al parecer el génesis de la Planeación Estratégica se debe a un factor inherente tanto al ser humano como a la sociedad: la Competencia cuya existencia es anterior a la estrategia. Desde los más elementales organismos hasta las más complejas sociedades del siglo actual requieren de ciertos recursos para mantenerse vivos o sobresalir en un mercado de oferta y demanda.

Durante el enfrentamiento uno desplaza a otro, al final alguien queda como propietario de los recursos, y lo logra, en función de un elemento también básico para el estudio de las estrategias: la ventaja competitiva, sin ella es factible que no hubiera ganado el territorio, en el mercado, el cliente o simplemente la comida del día. Toda la lucha se da en un medio ambiente que si es más rico en competidores con iguales características competitivas, más estricta será la competencia. Es evidente que para competir es necesario distinguir tanto las ventajas competitivas como las de los adversarios lo que lleva al tercer pilar de la planeación estratégica: la posición estratégica, donde se está al momento de decidir entrar a competir.

La estrategia en su forma más elemental desarrolló muy probablemente cuando los primeros seres humanos formaron grupos de cazadores o se dieron cuenta de que podían sobrevivir más tiempo si se volvían sedentarios; sin embargo la presa o la naturaleza difícilmente podían establecer una contraestrategia concebida racionalmente, a no ser por su comportamiento instintivo y natural. La primera manifestación de contraestrategia se pudo llevar a cabo cuando un grupo social se enfrentó a otro por razones e territorio, de caza o de agricultura. Las estrategias de guerra fueron los principales antecedentes de las competencias económicas y del pensamiento estratégico administrativo actual.

Para que una estrategia sea posible no sólo es necesario imaginar y evaluar las posibles consecuencias de los cursos opcionales de acción, sino también debe existir el conocimiento de la competencia y de su respuesta.

Principios de la estrategia y planeación.

Los requisitos básicos para estructurar una estrategia son:

- Un conjunto de conocimientos
- Capacidad para integrar conocimientos y examinarlos. Como todo dinámico, en movimiento, en constante cambio y además interactivo entre sus elementos.
- Habilidad en el análisis de sistemas para comprender racionalmente la periodicidad y las posibles consecuencias inmediatas y futuras de las estrategias aplicadas.
- Imaginación y lógica para elegir alternativas específicas.
- Control sobre los recursos.
- Voluntad para privarse de los beneficios actuales con objeto de invertir en el potencial del futuro.

El concepto de estrategia conlleva implícitamente un proceso mental lógico y anterior a la acción, lleva a pensar en la planeación. Toda planeación es fundamentalmente una elección y todo plan tiene que referirse a una actividad futura. La estrategia es la administración de un sistema a largo plazo basado en una lógica de decisiones y no nada más en la experiencia.

La planeación tiene como objetivo reducir el número de opciones que se tengan para una elección teniendo en cuenta los medios con los que se cuenta para la acción.

- La Racionalidad.- Selección de alternativas de manera inteligente.
- La Previsión.- Guiar la conducta hacia delante.
- La Universalidad.- Globalidad abarcar en la medida de lo posible, fases o etapas del proceso económico social o administrativo previniendo las consecuencias.
- La Unidad.- los planes deben tender a la integración , formando un todo ser orgánicos y compatibles.
- La Comunidad.- La planeación no es un proceso de duración limitada.
- La Inherencia.- La planeación no es un proceso independiente de la administración, es una involucración de los niveles de la empresa tanto directivo como operativo.

Ante tales puntos es también muy necesario pensar que la Planeación estratégica no son pasos o métodos que por sí solos se pueden utilizar y solo esperar resultados, la Planeación estratégica tiene límites u obstáculos que a continuación describo:

- Resistencia al cambio.
- Costo del Desarrollo adecuado.
- Dificultad de implementación.
- No dar tiempo suficiente y necesario para que madure el Proceso.
- Miedo a decidir ahora y temor al riesgo.
- Falta de convencimiento de la dirección y mandos intermedios.
- Falta de capacitación.
- Tipo de cultura organizacional prevaleciente en la empresa.

La planeación estratégica es una herramienta de mucha utilidad para poder lograr un a estructura lo suficiente mente fuerte que soporte la reingeniería que tenemos en puerta. Esta herramienta tiene tres etapas que son.

Definición del negocio.

La definición del negocio no es solamente la identificación del giro legal de la empresa o aquel con el cual el fisco lo identifica como actividad generadora de obligaciones fiscales, es algo que va más allá de este tipo de delimitaciones. Es decir con la mayor exactitud posible, donde se encuentra la empresa dentro de su ambiente competitivo y donde de acuerdo a sus potencialidades desea y puede estar. La incógnita de la definición del negocio responde contestando las siguientes preguntas:

¿ A quién voy a servir?	Función grupo de clientes.
¿ Qué necesidad voy a satisfacer?	Función de consumo.
¿ Cómo voy a satisfacer la necesidad?	Función tecnológica.

Estas tres interrogantes son importantes para determinar.

1. Porción del mercado a atacar.
2. Segmento de mercado a cubrir.
3. Diferencia con los competidores. Función Consumo; Grupo de Consumo; Tecnología.

2.4 Misión del negocio.

Es el conjunto de objetivos institucionales o metas corporativas que demuestran a donde quiere llegar la empresa en el largo plazo, es una forma de anunciar la filosofía de la empresa. Las premisas de la misión identifican al diseño, meta o empuje de una empresa. Es expresada en distintos niveles de abstracción. Son propósitos filosóficos que son tomados seriamente por la organización desde sus bases hasta sus más altas jerarquías.

Las misiones deben ser expresadas en términos de productos y mercado, las premisas de la misión de la empresa es importante para:

- La creación de estrategias programadas y la naturaleza del negocio.
 - Determinar el área de competencia.
 - Establecer la forma en que serán distribuidos los recursos de acuerdo a las diferentes solicitudes. Determinando el tamaño de la compañía.
 - Facilitar la identificación de oportunidades y peligros que deben ser tratados en el proceso de planeación.
 - La determinación de una misión esta determinada por un juicio y no se puede saber si la decisión es correcta o no, hasta que se decide tomarla.⁶

La misión del negocio y la definición están interrelacionadas de dos maneras, la primera en la misión elegida afectada directamente la definición del negocio en sus tres elementos (necesidad, segmento y tecnología); la segunda manera es la contraria, como la definición de negocio puede afectar la misión del negocio. Si queremos ubicar la misión dentro de un esquema de prioridades de la empresa tendríamos como sigue los propósitos básicos socioeconómicos.

Valores de la administración.

Misión: Objetivos a largo plazo. Metas y propuestas a corto y mediano plazo

Objetivos generales.

Cada empresa tiene sus objetivos muy particulares que se visualizan como propósitos a largo y mediano plazo. Se derivan de la misión y de la definición del negocio para puntualizar en términos menos generales las acciones que la empresa debe realizar para poder implantar las motivaciones de la organización. Son los detonantes específicos del proceso de la planeación estratégica. Estos deben ser: Alcanzables y factibles; Mensurables; Realistas; Cuantificables; Comparables; Convenientes; Flexibles; Motivadores;

⁶ La misión depende para su creación de los valores que rijan en los altos mandos de las esferas de la organización tanto de fundadores como de ejecutivos en jefe.

Comprensibles; Generadores de responsabilidades y compromisos; Interrelacionados; Participativos.

Los objetivos deben generar expectativas de los distintos grupos de trabajo dentro de la empresa: inversionistas, obreros y empleados, proveedores, cliente, autoridades y dirección, deben estar involucrados.

Los objetivos se establecen para cada elemento de la empresa y deben ser sujetos a planes. Son necesarios para cada área de responsabilidades del negocio cuya operación y resultado afecten directamente la supervivencia y prosperidad de la empresa; posición del mercado, innovación, productividad, recursos financieros y físicos, utilidades, desempeño y desarrollo de personal, actitudes.

El establecimiento de objetivos se puede dar cuando formas, dependiendo de donde se generen en la escala jerárquica de la empresa. Que pueden ser: ascendente, descendente y la combinación de los dos anteriores.

2.5 Diagramas de Pareto.

Este diagrama es un tipo de distribución de frecuencias. Se prepara recogiendo datos de, por ejemplo, el número de diferentes tipos de defectos, reprocesos, desechos y reclamaciones, o de pérdidas en dinero y pérdidas en porcentajes, junto con sus varias causas y luego se representan por orden decreciente de frecuencia.

Aunque generalmente en las empresas, hay una enorme variedad de defectos, pérdidas, accidentes y otros problemas, que tienen una multitud de causas diferentes, la mayor parte de los efectos indeseables se debe a menudo, con mucha diferencia, a sólo dos o tres problemas o causas principales. Esto se llama principio de Pareto (pocos vitales, muchos triviales), que dice que hay muchos problemas sin importancia frente a sólo unos pocos graves. Los diagramas de Pareto no permiten identificar objetivamente los problemas graves que tenemos delante actualmente y acometer los verdaderamente importantes como cuestión de política.

La identificación y eliminación de estos problemas, nos permite alcanzar enormes beneficios. Si no identificamos así los problemas verdaderamente importantes, se malgastará mucho esfuerzo.

Se puede alcanzar resultados incomparablemente mejores, si todos los departamentos cooperan para eliminar los problemas más grandes. Desgraciadamente, a menudo se eluden los problemas más grandes porque implican a un número elevado de departamentos y se considera que son demasiado problemáticos, mientras que los problemas pequeños se acometen con gusto. En control de calidad, es importante construir un sistema de cooperación en el cual todos trabajen juntos para eliminar los problemas y sus causas por orden, empezando por los mayores.

Algunas cuestiones que se deben observar cuando se preparan los diagramas de Pareto son las siguientes:

- a) Registrar siempre el número total de elementos, cantidades de dinero y las fechas o las horas en que se recogieron los datos.
- b) En la medida de lo posible, estratificar los datos según diferentes causas, tipos de defectos, etc. El método de estratificación dependerá del propósito de la recogida de datos.
- c) Si es posible, expresar las pérdidas en términos monetarios en vez de en números, cantidades, porcentajes de defectos, etc. Según el problema, la dispersión a la que contribuye cada causa también se puede expresar en términos de la varianza (en forma de porcentaje de contribución).
- d) Pensar en el propósito de la preparación del diagrama cuando se decida el período para el cual se van a recoger los datos. Este período no debe ser demasiado corto ni debe ser tan largo que incluya los resultados de varias acciones correctoras.
- e) Si se ejerce alguna acción, dibujar los diagramas de Pareto, antes y después con objeto de comprobar los resultados.
- f) En la medida de lo posible, estratificar los diagramas de Pareto, por horas, máquinas, etc.
- g) Desglosar los problemas mayores con más detalle y preparar diagramas de Pareto, individuales para ellos⁷.

Algunas cuestiones que se deben observar cuando se interpretan y usan los diagramas de Pareto son las siguientes:

- a) Empezar siempre por el problema que vaya a traer los mayores beneficios de ser resuelto.
- b) Formar equipos de personas de todos los departamentos pertinentes, hacer que cada departamento discuta las propuestas para resolver el problema, y hacer que cooperen para encontrar una solución.
- c) Preparar diagramas de Pareto, para cada mes y cada período contable.
- d) Si los defectos o las pérdidas más frecuentes decrecen súbitamente, esto indica que, o bien ha tenido éxito el esfuerzo cooperativo o que el proceso u otros factores han cambiado súbitamente aunque nada se haya hecho al respecto.
- e) Si diferentes tipos de defectos o pérdidas decrecen de una forma aproximadamente uniforme, esto indica generalmente que el control ha mejorado.
- f) Si el defecto o la pérdida más frecuente cambia todos los meses, pero no disminuye mucho el porcentaje global del defecto o de la pérdida (en otras palabras, si el diagrama de Pareto, es inestable), esto indica falta de control.

El diagrama de Pareto es una herramienta sencilla, pero potentísima. Por esta razón, debe utilizarse ampliamente, no sólo en control de calidad sino en toda situación posible.⁸

Este diagrama también sirve para establecer las mejoras que se llevan a cabo, ya que la ley del 80-20 dice que si atacan el 20% de las causas se solucionarán el 80% de los problemas.

⁷ Ishikawa Kauro. *Introducción al control de calidad*. Edit. Norma. México. 1994. pag.139

⁸ *Ibidem*. pp 140-141

Sirve para:

- Concentrar toda la información que afecta en un proceso.
- Para determinar los principales factores o causas que afectan al mismo en forma cuantitativa.
- Para clasificar en orden de importancia los factores que impactan de manera mas significativa un proceso.
- Es una herramienta útil para la comparación y evaluación del proceso orientada a la toma de decisiones.

El diagrama de Pareto se utiliza en las fases de selección, solución y evaluación de problemas.

Para realizar este diagrama se siguen los siguientes pasos:

1. Enlistar los factores e investigar en forma decreciente.
2. Registrar el número de incidencias por cada factor.
3. Anotar el porcentaje acumulado, sumado al porcentaje del primer factor listado el porcentaje del segundo y así sucesivamente.
4. Establecer u construir en forma jerárquica el orden de los principales factores considerados.
5. Construir sobre el sistema de ejes coordenados las barras correspondientes a los datos en las hojas de registro.
6. Construir una escala porcentual en el extremo derecho.
7. Dibujar una línea a partir de la esquina derecha de cada columna hasta la altura correspondiente al porcentaje acumulativo.

Por ejemplo si utilizáramos un diagrama de Pareto en un problema que nos incluyera a todos en la universidad podemos pensar inmediatamente en la biblioteca y su deficiente servicio que nos brinda a todos los estudiantes. Solo por mencionar algunos supuestos podríamos encontrar en cinco días normales los siguientes problemas, que graficaremos solo por tomar un ejemplo:

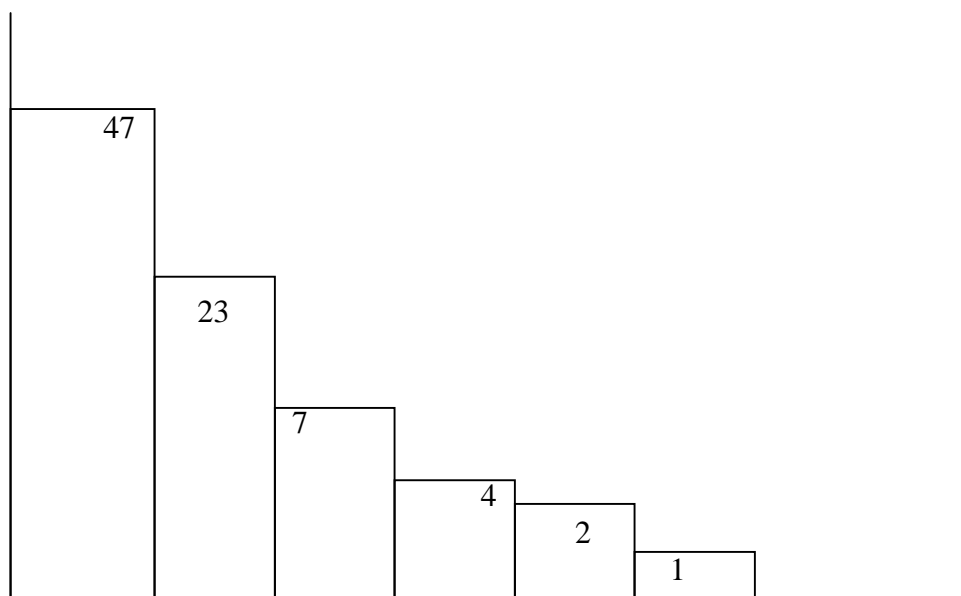
Hoja de registro.

Problemas detectados	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5	Total
Falta de material didáctico.		1				1
Resistencia al cambio.	17	12	8	6	4	47
Instalaciones no adecuadas.	9	6	3	2	3	23
Tiempo limitado.		3			4	7
Ausencia de información.		1		2	1	4
Servicio de cafetería.	1				1	2
Total de eventos por día.	27	23	11	11	12	84

En estas preguntas podemos encontrar problemas reales del servicio de la biblioteca que se pueden graficar con el diagrama de Pareto que es como ya lo había considerado una grafica que representa los datos observados en un proceso que ilustra los problemas o incidencias y

se representa en orden decreciente, considerando la importancia relativa de las variables, como a continuación lo mostramos como ejemplo.

Diagrama de Pareto.



2.6. Calidad Total

Para cualquier persona, la calidad de un producto, bien o servicio que adquirimos la reconocemos en medida que su uso nos da una satisfacción. Pero esta apreciación es incompleta por lo que para hablar de calidad, debemos de tener en cuenta los elementos siguientes:

- Características de la calidad.
- Factores negativos de la calidad.
- Los factores positivos de la calidad.

Las características de la calidad son en sí, las propiedades y funciones que le cliente busca en el artículo, producto o servicio al comprarlos.

Los factores positivos de la calidad son los factores necesarios en un producto para poder triunfar en un mercado internacional, ya que son ventajas comparativas con respecto a productos similares. Entre otros están el buen diseño, alguna característica especial, buena apariencia y algunos casos, originalidad y cierta exclusividad.

Teniendo en cuenta lo anterior se le llama calidad total al conjunto de características que podemos apreciar en un objeto y que sirve para determinar hasta qué grado un producto es útil al cliente y responde a sus expectativas de precio, duración, presentación y facilidad de uso.

En el caso de los servicios, las características de calidad tienen que ver directamente con la eficiencia de estos en rapidez, puntualidad, responsabilidad, simplicidad en los trámites y sobre todo en la buena atención.

Es necesario tener calidad total para lograr una excelencia administrativa. Esa calidad total, exige calidad en cada departamento y en cada actividad de los procesos, pues el que sigue, será un cliente que recibirá el producto del proceso anterior. Así conjuntamente se podrá ofrecer un producto de consumo final de calidad total, el cual cubrirá las necesidades reales del cliente a un buen precio, pero, aquí no termina todo, el siguiente paso es a la comercialización, el mercadeo, la venta, esto quiere decir que se debe entender también la manera de cómo se va a hacer llegar el producto a los clientes y qué atención va a recibir. Ahora en el caso de las organizaciones cuyo giro se enfoca al servicio, el área de compras debe definir y perseguir las normas de calidad para la mercancía que será surtida por los proveedores, pues esta firma será quien garantice la calidad de los productos que ofrecen al consumidor final, por otro lado, es deber también de los compradores vigilar y medir el cumplimiento de la calidad total de sus firmas proveedoras, pues es el principio para que se esté en posibilidades de ofrecer calidad en todos los aspectos del consumo final.

La función de ventas, está encaminada sólo a la colocación de productos o servicios, descuidando los intereses de los consumidores y pasando por alto la búsqueda de la confianza de éstos. Se desligan de la responsabilidad de ofrecer garantía de calidad en el bien o servicio. No hay preocupación por la planeación y desarrollo de nuevos productos. No tienen conocimiento a fondo de los productos que manejan. Se cree que trae más beneficios el hecho de que se invierta el tiempo en vender, que en el control total de calidad, siendo que esto último, genera mayores rendimientos a largo plazo. Estos son algunos problemas que pueden tener las organizaciones ante el control total de calidad, pero debe existir la voluntad y el empeño para darles solución.

La empresa debe seleccionar productos o servicios que cubran las necesidades reales de los consumidores, a bajos precios. A la vez, debe tener buena colocación dentro del mercado. Esto se traduce en buenas ventas.

De acuerdo a las necesidades vigentes de los consumidores y los factores, el área de ventas debe hacer un análisis que permita definir las innovaciones y lanzamientos de nuevos productos que apoyarán a la comercialización del bien o servicio. Verificación de la existencia de un plan de promoción de ventas a largo plazo. No desatender la educación de los vendedores, del personal de servicio y de los distribuidores, antes de la venta del nuevo producto.

En el momento de la venta: considerar (servicio previo). Indagar sobre lo que el cliente necesita y de acuerdo a esto hacer sugerencias que los satisfarán. Investigar, por qué el cliente a hecho la elección de algún producto y cómo lo usará. No olvidar que puede estar equivocado. Procurar y asegurarse de que el bien o servicio está en perfectas condiciones. Verificación de que las prevenciones respecto al uso del producto, sean claras. Qué duración de servicio tiene después de la venta.

¿Existen folletos y manuales de servicio? ¿Son los correctos?. Se debe tener la seguridad de que se está manejando correctamente el aspecto de responsabilidad legal de los productos. ¿Es necesario recoger algunos productos?. al presentar los clientes alguna queja, ésta ¿se atiende veraz y oportunamente?. Estudiar constantemente el grado de satisfacción de los clientes.

Una vez iniciado el control de la calidad, las quejas que habían quedado ocultas, se analizarán. El número de éstas, se incrementará. Existen ciertos aspectos que Ishikawa propone atender para un buen control de la calidad.

1. Someter ideas de productos nuevos que satisfagan las necesidades de los consumidores. Asistir y cooperar en la planeación y el desarrollo de nuevos productos. Las necesidades de los consumidores son variadas, polarizadas y altamente refinadas: por ésto es necesario obtener información sobre el uso de dichos productos.
2. Analizar la manera como se reciben los pedidos y averiguar por qué sus competidores le ganan a veces.
3. ¿Cómo se están haciendo los planes de venta? ¿cómo se podría lograr mayor precisión en las proyecciones de ventas?. Analizar las proyecciones en comparación con las ventas reales.
4. Controlar el volumen de ventas.
5. Practicar promoción de ventas y medir sus efectos.
6. Del análisis de la manera como se reciben los pedidos, pasar a la cuestión de cómo reunir información relativa a los pedidos recibidos.
7. Ampliar esta información y comprender claramente qué calidad se necesita para satisfacer los requisitos técnicos.
8. Rebajar el número de cuentas por cobrar; efectuando cobranza de cuentas.
9. Aumentar la eficiencia del trabajo con base en estimaciones; aumentar la precisión de las estimaciones.
10. Control de mercancías devueltas.
11. Control de inventarios (productos y piezas), índice de entrega inmediata (proporción de inventarios que cumple los requisitos exactos).
12. Velocidad de entrega por parte de los subcontratistas, porcentaje de artículos agotados y defectuosos.
13. Asuntos relativos al servicio posterior. Mejora en el índice de entrega inmediata de pieza solicitada, racionalización de folletos y otros manuales, mejora en tecnología de servicio, costo del ciclo de la vida del producto.
14. Organización y utilización de una lista de clientes; racionalización de las visitas a cada cliente y el tiempo dedicado a cada uno.
15. Cuestión relativa a la responsabilidad legal por el producto.
16. Organización del sistema de distribución.
17. Examen de publicidad.
18. Precisión, rapidez, racionalización y automatización de las oficinas de ventas y del trabajo del oficina.
19. Análisis y control de todo lo anterior por estratificación⁹.

⁹ Ishikawa Kauro. *El control total de la calidad*. Edit. Norma. México. 1986. pag.131-132.

Las técnicas que se utilizan en los círculos de calidad son: lluvia de ideas, diagrama de causa-efecto, diagrama de Pareto (que ya hemos mencionado con más detalle en este mismo capítulo).

Lluvia de ideas.

Es una técnica de grupo, que permite a los participantes involucrarse en un tema específico y convocar el mayor número de enfoques e ideas posibles.

La lluvia de ideas una metodología basada en la participación integral de parte de dos principios fundamentales:

1. La persona que realiza el trabajo es la que mejor lo conoce.
2. La decisiones sobre cualquier trabajo son más adecuadas cuando se toman en los niveles próximos a quienes ejecutan dicho trabajo.

Para llevar a cabo dicha técnica, se deben tener en cuenta las interrogantes ¿Qué? ¿Quién? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Dónde? y ¿Por qué? De un proceso o problema.

Esta información puede plasmarse directamente en una espina de pescado de acuerdo al componente que corresponde en dicho diagrama.

Diagrama de causa-efecto.

Este tipo de herramienta es una representación gráfica de las relaciones que tienen un problema con sus posibles causas, las cuales se clasifican en diferentes categorías. Además indican potenciales (causas que producen el resultado que está dando problemas).

Permite que se resuman todas las relaciones entre las causas y efectos de un proceso. Cuando se utilizan junto con otras herramientas estadísticas, tales como los diagramas de Pareto, los diagramas de causa-efecto son útiles para promover la mejora del proceso según prioridades, acumular organizar los conocimientos y la tecnología, consolidar las ideas de todos los empleados sobre las actividades relacionadas con el control y facilitar las discusiones, la educación y otros diversos aspectos de las relaciones humanas. También son útiles para toda clase de actividades de calidad, cantidad, plazos de entrega y control de costos durante el desarrollo de nuevos productos, investigación y desarrollo, construcción de nuevas plantas, etc.

Los beneficios de este diagrama es que disminuye el riesgo de analizar causas que no son las reales. Unifica criterios acerca del problema al presentar la misma información a todos los involucrados y facilita la creación de una estrategia adecuada para la obtención y el registro de los datos.

Además se obtiene información sobre las causas más probables que afectan al proceso. Ayuda a organizar y documentar las causas potenciales de un efecto/indicador de calidad. Reduce la tendencia a enfocarse a la causa única debido al riesgo que se corre de ignorar otras causas potenciales, permitiendo concentrar nuestros pensamientos en la mejora de algún proceso que quisiéramos mejorar y finalmente también nos permite identificar las

líneas claras de responsabilidad para lograr un efecto posible. Se desglosa y analizan los problemas en cinco áreas:

1. Métodos.
2. Gente.
3. Materiales e información.
4. Medio ambiente.
5. Maquinaria y equipo.

Para hacer un diagrama de causa-efecto se debe realizar lo siguiente:

- Decidir la característica que se ha de considerar.
- Dibujar una flecha horizontal en el centro de la hoja de papel conveniente y anotar la característica en cuestión en el extremo derecho de la flecha. Esta flecha que forma el eje del diagrama, representa el proceso en consideración.
- Elegir unos nombres generales para las características sustitutas o las causas y anotarlas en el diagrama por medio de flechas más pequeñas, empezando por la izquierda y siguiendo el orden del proceso. Se deben utilizar categorías generales, tales como materias primas, equipo, métodos de trabajo, personas, condiciones ambientales, métodos de muestreo y métodos de medida.
- Tomar las causas y desglosarlas todavía más, utilizando las ramas secundarias y terciarias. Tratar de comprender las relaciones entre causa y efecto todo lo posible y seguir multiplicando el número de ramas secundarias repitiendo la pregunta, ¿Por qué? ¿Por qué? ¿Por qué?. Una y otra vez. Seguir escribiendo ramas secundarias y terciarias hasta que eventualmente se alcance una causa sobre la que se pueda actuar. Enumerar las causas sin más no es muy útil en realidad. Al diagrama de causa y efecto se le apoda “diagrama de espina de pescado”, pero un diagrama con una estructura tan simple como la que ese término implica, no es muy útil. Es importante pensar en el diagrama, como si fueran las ramas de un árbol o como si se siguiera un río hasta su nacimiento.
- Cuando se hayan registrado todas las causas posibles, clasificarlas por orden según la influencia que ejercen, basada en su significado técnico o según se decida en una votación.
- Anotar siempre la fecha de preparación, cuando se haga un diagrama y añadir las fechas de cualesquiera revisiones, ya que éstas dan una indicación de los procesos.

Cuando se prepara un diagrama de causa y efecto, se deben reunir tantas personas como sea posible, directores de departamento y de sección, encargados, operarios, ingenieros, diseñadores, especialistas de control de calidad, etc. Y todo el mundo debe poder expresar sus opiniones con libertad conforme se crea el diagrama. Es más importante escuchar lo que otros tienen que decir, que expresar las propias ideas. Los elementos que se consideren innecesarios se pueden eliminar más adelante. No es éste el momento de debatir si una causa determinada afecta o no al proceso, o si es o no importante.

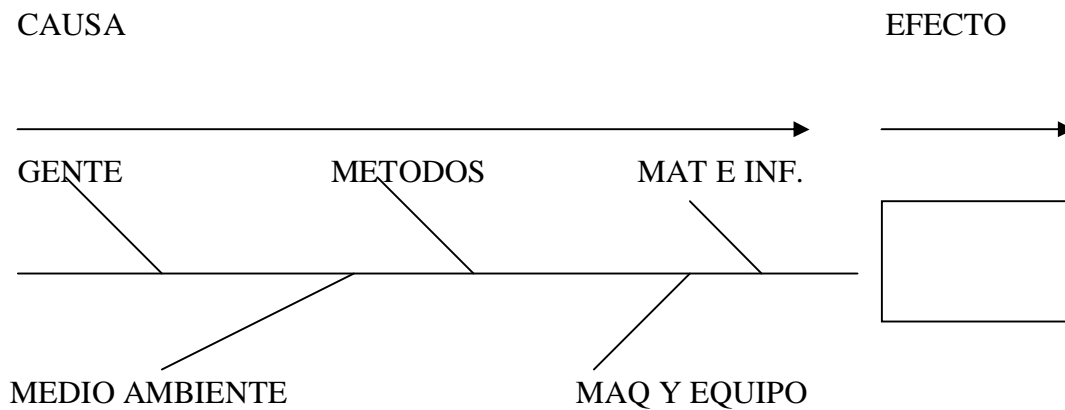
Para realizar esto, hay que tomar en cuenta:

- No despreciar las causas relacionadas con la gestión (las que no se encuentran en los libros de texto normales).

- No olvidar cosas como los errores de muestreo o de medida y los métodos de cálculo.
- Hacer varios diagramas de causa y efecto para cada característica.
- Examinar cómo determinadas causas influyen sobre otras características (recordar la posibilidad de interacción, de confusión, etc.).
- En vez de pensar en por qué ha ocurrido un problema, es mejor concentrarse en la mejor forma de resolverlo.
- Durante la preparación de los diagramas de causa-efecto, las cosas deberían hacerse, deben normalizarse y ponerse en práctica rápidamente.
- Para poner en práctica el control de procesos, es conveniente elegir métodos de clasificación que muestren claramente la responsabilidad y la autoridad de los departamentos, los encargados, etc., desde el punto de vista de control.
- Es conveniente diferenciar entre las causas variable y las causas discretas.
- Asegurarse de incluir todas las causas que se considere que son importantes por razones técnicas.
- Clasificar las causas como esporádicas, periódicas o crónicas. Señalar las causas que puedan producir anomalías.
- También es una buena idea utilizar símbolos especiales para las causas sospechosas de interacción.
- Clasificar las causas según sean fáciles, difíciles o imposible de controlar, teniendo en cuenta la responsabilidad y autoridad cuando se decide qué se puede controlar y qué no.
- Si se van a dibujar gráficos de control, clasificar las causas con arreglo a si crean dispersión dentro de los grupos o entre los grupos.
- Conforme mejora un proceso, deben celebrarse reuniones de revisión para revisar mensualmente los diagramas de causa y efecto, siempre que suceda un accidente o una anomalía, o siempre que los diagramas de Pareto confirmen que ha cambiado relativo de las causas sobre las características de calidad.¹⁰

¹⁰ Ibid pp 252-254

Diagrama de causa y efecto.



2.7 Mapeo de procesos.

El mapeo de procesos lo veremos primero definiendo la palabra procesos como un conjunto de “actividades funcionales correlacionadas cada cual posee ciertos aportes y rendimientos. Todo proceso tiene un principio y fin bien definidos”.¹¹

Un proceso es en esencia un método de hacer las cosas el propósito principal de un proceso productivo consiste en crear a partir de un conjunto de insumos uno o más productos de mayor valor agregado que dichos insumos.

Por lo que es necesario comprender a los procesos como una herramienta indispensable y necesaria para nuestra actividad de reingeniería y como parte elemental de este trabajo, para lo cual dedicaremos todo el capítulo 4 a la explicación de los procesos y el mapeo utilizado en estos.

¹¹ Arrazate Hernández Rafael “Reingeniería: transformación de funciones a procesos”. Tesina para la licenciatura de Administración. UAM México 2000. pagina 40-41.

Capítulo 3

Benchmarking.

3.1. Origen.

Las empresas mexicanas de cualquier tamaño, en nuestros días tienen una gran lucha no sólo por abarcar más mercado, o por ser los mejores en su categoría o rama, tienen una lucha por encontrar los mejores proveedores que den a un precio accesible y que por lo tanto se obtengan más ganancias al colocar el bien o servicio en el mercado, tienen una lucha por encontrar y contratar a los mejores empleados en un enorme campo de mano de obra calificada y hasta tienen una lucha en su administración para tomar las mejores decisiones, no obstante con todo esto su lucha va más allá, su lucha actual consiste en mantenerse en el mercado y sobrevivir a los oleajes – podríamos decir que esas no son olas sino enormes tsunamis³ - que las inmensas y poderosas empresas extranjeras imponen en cada una de sus áreas.

En la banca nacional sólo podemos decir que en nuestros días de los aproximadamente 15 bancos que cuentan con banca de piso y sucursales encontramos sólo uno que mantiene capital nacional al 100 por ciento, pero que con ello no garantiza que dentro de algún par de años no se le inyecte recursos foráneos, de manera tal que encontramos estrategias de banqueros europeos, canadienses, taiwaneses, alemanes ingleses, franceses y por supuesto, norteamericanos, es el caso actual de Banamex con su cultura mexicana y su reciente venta al gigante financiero mundial y considerado el más poderoso del planeta de nombre Citigroup⁴, donde por supuesto se tiene que hacer una estrategia de banca de alcance mundial adaptada a las necesidades de la banca nacional tan competida por los otros participantes del ramo financiero.

Podríamos mencionar la agresiva estrategia de publicidad y ventas de la coca cola que pone en jaque a las pocas refresqueras nacionales, podríamos mencionar a las cadenas de comida rápida como el McDonal's o el KFC de pollo frito que venden millones de órdenes al año y que generan millones de dólares de ganancia, y por supuesto dejan muy atrás a las cocinas de comida casera, otro ejemplo podría ser las gigantescas cadenas de supermercado como Wall Mart, Carrefour o Sam's club, y su gran oferta de productos que en ellas se vende y que poco a poco van dejando en ventas a las ferreterías de la colonia, a las tienditas de la cuadra o hasta los típicos mercaditos del barrio, a los que solo se asiste para comprar algún comestible que se olvidó en las compras de fin de semana o los domingos para comprar comida mexicana. Entre otros muchos ejemplos de pérdida de mercado y de competencia desleal las empresas mexicanas van perdiendo su anhelado terreno de ventas. La lucha cada día que pasa se vuelve más fuerte y por lo tanto también se deben tomar medidas de esa manera. Las constantes innovaciones en el área de la competencia han vuelto su cara a nuestro país y con la constante información a la que podemos acceder encontramos técnicas que pueden resultar de suma ayuda para enfrentar este mundo globalizado, un ejemplo claro

³ Palabra japonesa para describir olas gigantescas que alcanzan hasta treinta metros de altura y que son provocadas por los maremotos

⁴ Citigroup surgió de la fusión de Citicorp y Travelers Group en el 2000.

de la importancia de este comentario lo encontramos en un palabra que envuelve lucha y competencia constante y a la que podemos llamar en su lenguaje natural – que es el ingles- Benchmarking. autores como Robert C. Camp en su libro con el mismo nombre menciona que los métodos tradicionales de fijación de metas creados hace ya bastantes años no le reportan los mismos resultados en la actualidad y estos han quedado vulnerables ante la competencia.

De manera que solo el enfoque de establecer objetivos de operación y programas de productividad basados en las mejores practicas de la industria conduce al desempeño excelente.

Camp menciona un antiguo proverbio chino con el que describe el significado del Benchmarking dice “Si conoces a tú enemigo y te conoces a ti mismo no tienes porque temer el resultado de cien batallas”⁵ el mensaje es simple, el camino hacia el éxito en todos los tipos de situaciones de negocios es tener una constante lucha en la administración y una enorme batalla para sobrevivir en el mercado, en donde las reglas son las mismas y se espera que en los resultados uno sea favorecido.

Dantotsu, es una palabra japonesa que significa luchar por “ser el mejor de los mejores” y que en esencia lleva consigo el significado real del Benchmarking.

Esto me recuerda a uno de los más grandes entrenadores de fútbol americano que ha existido, el legendario Vince Lombardi, que llevó a los Green Bay Packers en varias ocasiones al campeonato mundial de esta especialidad, Lombardi tenía una filosofía que transmitía a sus jugadores en el campo de juego, decía “lo importante no es ganar, es lo único”, sus frases motivacionales se volvían proverbios para nuestros días y podemos decir con certeza que son frases aplicables al Benchmarking y que contienen su esencia, también mencionó “en el campeonato sólo existen dos equipos; el campeón y los demás”, otro equipo de este deporte tiene un lema que también muestra un aspecto del Benchmarking, los Okland Raiders y su “compromiso con la excelencia”.

El Benchmarking se originó en Estados Unidos. Aun cuando este país se consideraba el mejor en todos los campos industriales era la potencia a seguir, por lo que en este país no existía alguna palabra como el dantotsu japonés aunque se tuviera la filosofía. Sin embargo los acontecimientos competitivos en el mundo han dejado muy claro que los norteamericanos no eran los mejores en todo. Un ejemplo claro de ello lo dejo ver el caso de la compañía Xerox en el año de 1979. En esta empresa se dieron cuenta que su sucursal en Japón tenían costos de producción mucho más bajos que los americanos y que algunos competidores vendían sus máquinas a un precio que sería igual al costo de producción de la empresa americana de tal suerte que se propusieron alcanzar el liderazgo a través de la calidad mediante un Benchmarking, en todos los departamentos de la compañía y fue en 1981 cuando esto sucedió así. Se le asignó al Benchmarking como el proceso de comprender las necesidades del cliente y se contempló la participación del empleado como el proceso mediante el cual se pondría en práctica.

⁵ Camp, Robert C. *Benchmarking. La búsqueda de las mejores practicas de la industria que conducen a un desempeño excelente*. Panorama Edit. México 1999.

Antes del Benchmarking las operaciones se hacían a “la antigua” y el único punto de referencia era la misma empresa y sus departamentos internos los estándares de excelencia o buen trabajo los imponían ellos mismos al considerarse los mejores en el ramo, demostrando que había poca concentración en metas establecidas por el mercado o por las empresas líderes con practicas funcionales superiores.

La mayor parte de las operaciones no industriales antes de 1981 hacían comparaciones principalmente con otras operaciones internas. Por ejemplo, los gerentes comparaban la productividad de diferentes centros de distribución regionales o los costos de transportación por libra entre regiones. Cuando se dieron instrucciones de utilizar Benchmarking a las funciones de respaldo después de las ventas (manteniendo, servicios de reparación, distribución, facturación y cobranzas) les resultó difícil identificar lo análogo a los análisis exitosos de los productos realizados en las actividades de benchmarking de la producción. Es decir no existía una máquina o un producto físico para desarmar. Por consiguiente estas funciones, así como otras, llegaron a reconocer que su producto estaba incorporado y que se entregaba a través de un proceso. Se contempló el proceso como algo que era necesario detallar y después comparar con el ambiente externo. Esta última comparación revelaría diferencias en los métodos y prácticas que después se pudieran utilizar para el benchmark. Por consiguiente los procesos de los competidores se observaron operación por operación y paso por paso. Ejemplo, en la logística eso significó tomar decisiones sobre los principales disponibles para transportación, almacenamiento, administración de inventarios y otros procesos. Después éstos se compararon con las funciones de los competidores para determinar sus principales métodos y prácticas. En la organización de servicios se examinaron las prácticas de los distribuidores, en la operaciones de facturación se investigaron las prácticas de los bancos, en la recepción de pedidos se estudió la transmisión electrónica de pedidos desde las farmacias.

Aunque estos primeros esfuerzos de benchmarking no relacionados con la producción contra los productos directos de los competidores tuvieron un éxito parcial, se comprendió que el centrar la atención en las prácticas de los competidores solo podría desviar la atención del propósito final, es decir, la superioridad en cada función del negocio y por consiguiente, en el mercado.

Unos puntos importantísimos de llevar a cabo el benchmarking únicamente contra los competidores quizá también descubrieran prácticas que no son óptimas y que no vale la pena imitar. Además el benchmarking quizá conduzca a igualar la posición del competidor, pero no llevará a crear prácticas superiores a las de la competencia. Cuando estos inconvenientes se unen al hecho obvio de que resulta difícil obtener información sobre los competidores es necesario buscar otros métodos de benchmarking.

El darse cuenta de esto ha conducido a la comprensión de que hay varias formas de llevar a cabo benchmarking y que cada una de ellas tiene su utilidad.

Lo fundamental es reconocer que el benchmarking representa descubrir las mejores prácticas donde quiera que existan.

3.2. Significado.

El Benchmarking es un proceso proactivo, positivo, para cambiar las operaciones en una forma estructurada para lograr el desempeño excelente. Los beneficios de utilizar benchmarking son que se obliga a las empresas a investigar las mejores prácticas de la industria externa e incluirlas en sus operaciones. Esto conduce a negocios rentables, con alta utilización de los activos, que satisfacen las necesidades de los clientes y que tienen una ventaja competitiva.

Hay varias bases sobre las cuales se puede definir benchmarking como una actividad. Tiene una definición formal que tiene una amplia aplicación a todas las funciones de negocios.

Una definición podría ser:

“Benchmarking es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes de la industria”⁶.

otra definición puede ser:

“una marca del agrimensor⁷... de una posición previamente determinada... y que se usa como un punto de referencia... un estándar mediante el cual se puede medir o juzgar algo”⁸ y una perspectiva vista desde una persona que participó en el proceso de benchmarking durante un largo periodo de tiempo es:

“Benchmarking es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente”⁹.

En lo particular prefiero esta definición porque es comprensible para las unidades de negocios y funciones orientadas hacia las operaciones. Si conocen a fondo sus operaciones entonces la búsqueda para asegurar que se incluyan las mejores de las practicas ya comprobadas es un objetivo claro. La definición cubre todos los posibles intentos de negocios tanto si se trata de un producto, un servicio, o un proceso de apoyo, no es necesario incluirlos mediante una referencia especifica.

El autor del libro “Benchmarking”, Michel Spendolini cita “Proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar, mejoras organizacionales”¹⁰

La atención se centra en las prácticas. Se logrará la efectividad global sólo con el cambio de las prácticas o métodos actuales de realizar los procesos del negocio. Insiste en las prácticas y la comprensión de las mismas antes de derivar una métrica de benchmarking. Las mediciones de benchmarking se contemplan como el resultado de comprender las mejores prácticas no como algo que se pueda cuantificar primero y comprender después.

⁶ Según David T. Querrás, Director general de Xerox Corporation. Idib. P 27

⁷ según el diccionario Larrouse nos dice que agrimensor es “persona versada en el arte de medir tierras”.

⁸ Diccionario Webster’s. Edit. Macgraw Hill D.F. 1995.

⁹ Camp Robert. Pp. 30.

¹⁰ Spendolini Michael J. *Benchmarking*. Grupo editorial Norma. Colombia 1995

La definición se concentra en lograr el desempeño excelente. En este sentido busca alcanzar el famoso dantotsu, la mejor de las mejores prácticas, la mejor de su clase, la mejor de su especie. Es decir, aquellas prácticas mejores que es necesario buscar con independencia de donde existan ya sea en –claro que se puede considerar la misma empresa- la industria o fuera de la industria propia. Sólo será este punto de vista lo que asegurará la excelencia más bien que la paridad.

Como ya mencionamos la definición es proactiva, es un esfuerzo positivo y calculado para obtener la cooperación de los socios del benchmarking, existiendo un constante compartir de ideas y discutir sobre cómo va a mejorarse a sí misma continuamente la industria. Y esto sólo ocurre si la búsqueda es abierta y si se contempla como beneficio para ambos socios o quienes participan en este proceso.

Como un termino benchmarking debe motivar a los gerentes porque es una actividad positiva, que se percibe como un mecanismo para mejorar las operaciones con el fin de buscar, de un modo proactivo las mejores practicas. Sólo será a través de la prueba de encontrar lo mejor de lo mejor en la industria que cualquier gerente podrá justificar su propia operación y estar seguro de que se ha desempeñado de acuerdo al máximo estándar Benchmarking es la justificación más creíble para todas las operaciones. Es poca la discusión que pueda existir sobre la posición de un gerente si ha buscado lo mejor de la industria y los ha incorporado a sus planes y procesos.

El Benchmarking se basa firmemente en la insistencia del proverbio Chino de contemplar y comprender no sólo el mundo interno de la compañía sino también el de evaluar constantemente el externo. En una empresa si se aplica la búsqueda constante de dantotsu, los métodos y prácticas mejores de los mejores aplicados en forma innovadora a los procesos de negocios, se logrará revitalizar cualquier empresa. El propósito de Benchmarking es asegurara esa probabilidad de éxito.

Los pasos básicos de Benchmarking que se relacionan a continuación son fundamentales para el éxito:

- Conoce tú operación. Es necesario evaluar los puntos fuertes y débiles de la operación interna. Esa evaluación se tiene que basar en la comprensión de que los competidores también analizarán su operación para aprovechar los puntos fuertes y débiles de la operación no estará en posibilidad de defenderse. No conocerá cuáles son las operaciones a insistir en el mercado y cuáles necesitará fortalecerse.
- Conocer a los dirigentes de la industria o a los competidores. En forma similar sólo estará preparado para diferenciar sus posibilidades en el mercado si conoce la fuerza y la debilidad de la competencia. Más importante aún se vera con claridad que sólo la comparación y la comprensión de las mejores prácticas de la industria o de los dirigentes funcionales asegurarán la superioridad.
Incluye lo mejor. Aprende de los dirigentes y de la competencia en la industria. Si son fuertes en áreas determinadas descubre por qué es así y como lo lograron. Encuentra esas prácticas mejores en cualquier lugar en que existan y no vaciles en copiarlas, modifícalas e incorpóralas a su propia operación. Imita sus puntos fuertes.

- Obtén la superioridad. Si se han llevado la cabo investigaciones cuidadosas de las mejores prácticas y si las mejores de las mejores de esas practicas ya se incorporaron a tú operación entonces estas aprovechando los puntos fuertes existentes, habrás llevado los puntos débiles a igualar al mercado y también estarás más allá al incluir lo mejor de lo mejor. Es evidente que ésta es una posición superioridad.

El benchmarking reconoce el proceso como un tipo de recopilación de información clave de la competencia pero tiene 2 facetas:

1. Es un procesos que se puede utilizar para entender no solamente a los competidores, sino también a cualquier organización competidora o no y de cualquier tamaño, la clave es sólo separar o aislar medidas comunes en funciones similares y comparar las prácticas de su propio negocio con las de las organizaciones que se identifican como líderes o innovadoras en una función específica comercial.
2. El enfoque se extendió más allá del campo del producto o servicio terminando para concentrarse extensamente en los aspectos del proceso. El énfasis ya no es solamente en qué producían los demás sino también como el producto o servicio se diseñaba, se fabricaba se comercializaba y se proporcionaba. Se buscó no sólo la excelencia del producto o el servicio, sino también se buscó la excelencia el proceso.

3.3. Principales autores.

Es conveniente que una herramienta de “recién creación” (porque sólo tiene aproximadamente 30 años) tan importante como el Benchmarking, tenga puntos de referencia validos y con soporte necesario, para así poderla poner en práctica en la industria o en cualquier empresa u organización que tenga la vista puesta en el progreso, la mejora y la excelencia en todos sus campos. Por lo que es preciso hacer mención de diferentes autores que han expuesto sus casos y experiencias en la practica del Benchmarking. Y que por supuesto tomaremos lo mejor de ellos mismos para el caso práctico de Banamex y sus procesos de autorización de crédito. Lo que se hace sumamente necesario por los vientos financieros que golpean a la economía mexicana.

Los principales autores que pudimos apreciar en esta investigación fueron Robert C. Camp, Michael J. Spendolini y a Robert J. Boxwell.

Comencemos con Camp. Para este autor el Benchmarking lo centra en filosofías orientales que sirven de fuerza motriz para llevar a cabo los objetivos fijos de la recompensa de utilizarlo, lo dirige (a mi parecer que esto es excelente ya que la cuestión de motivación y mostrarse positivo es un logro en esta sociedad que vive día a día el estrés de manera “normal”) como un proceso positivo y proactivo y insta a los que lo quien poner en práctica a que comprendan en su totalidad las practicas del negocio y las de los otros negocios, insta a los gerentes a acción, lo ve como un proceso continuo para se efectivo y que motiva a la auto superación, porque las prácticas de la industria cambian constantemente Implica

Medición, hay que medir para encontrar lo mal elaborado y cambiar a las practicas mejores. Tiene versatilidad, se puede aplicar a cualquier práctica, método y proceso del negocio. Y ayuda a identificar a los mejores en las prácticas de los negocios.

En sentido formal el Benchmarking es una investigación continua y una experiencia de aprendizaje que asegura se descubran las mejores prácticas de la industria, se analicen, adopten y pongan en práctica. Centra su atención en cuáles son las mejores practicas disponibles. Asegura la comprensión de cómo se desempeñan y por último determina el valor de las practicas o qué tan bien se están desarrollando. Para Spendolini deben existir estas fases en el proceso del Benchmarking. Fig. 3.1.

En donde la planeación, análisis, integración, acción y madurez se desarrollan en todo el proceso. Los beneficios de aplicar el Benchmarking a las organizaciones se dan de manera tangible e intangible, los primeros los obtenemos con resultados de producción, ganancia y al ser competitivos, los segundos los observamos con estos siguientes puntos.

1. Satisfacción en forma más adecuada las necesidades del consumidor final.
2. Establecemos metas basadas en un punto de vista concertado de las condiciones externas.
3. Determinamos las medidas de productividad verdaderas.
4. Logramos una posición competitiva.
5. Mantenemos una necesidad conciente de las mejores prácticas de la industria y las buscamos constantemente.

Spendolini hace constantes reflexiones sobre lo que es el Benchmarking con lo que pretende tener una visión más amplia de esta herramienta competitiva, lo divide en nueve grupos incluidos en su misma definición, pero que los describe a cada uno como puntos relevantes y que por si solos explican la importancia de tenerlos en cuenta para su funcionamiento correcto éstos son: 1. Proceso, 2. Sistemático (estructurado, formal, analítico, organizado), 3. Continuo (a largo plazo), 4. Evaluar (Entender, diagnosticar, medir, comparar), 5. Prácticas comerciales (productos, servicios, procesos de trabajo, operaciones, funciones), 6. Organizaciones (compañías, instituciones), 7. Acreditadas (reconocidas, identificadas), 8. Los mejores en su clase (de clase mundial, representantes de las mejores prácticas), 9. Hacer una comparación organizacional (realizar mejoras organizacionales). Para no hacer de esta practica un objeto de espionaje de los empleados hacer tener una visión de la herramienta como un proceso de aprendizaje, lo que explica la necesidad de hacerlo al mismo tiempo de que se esta enseñando uno y que evita verlo como un proceso de espionaje industrial que hasta podría terminar en problemas legales.

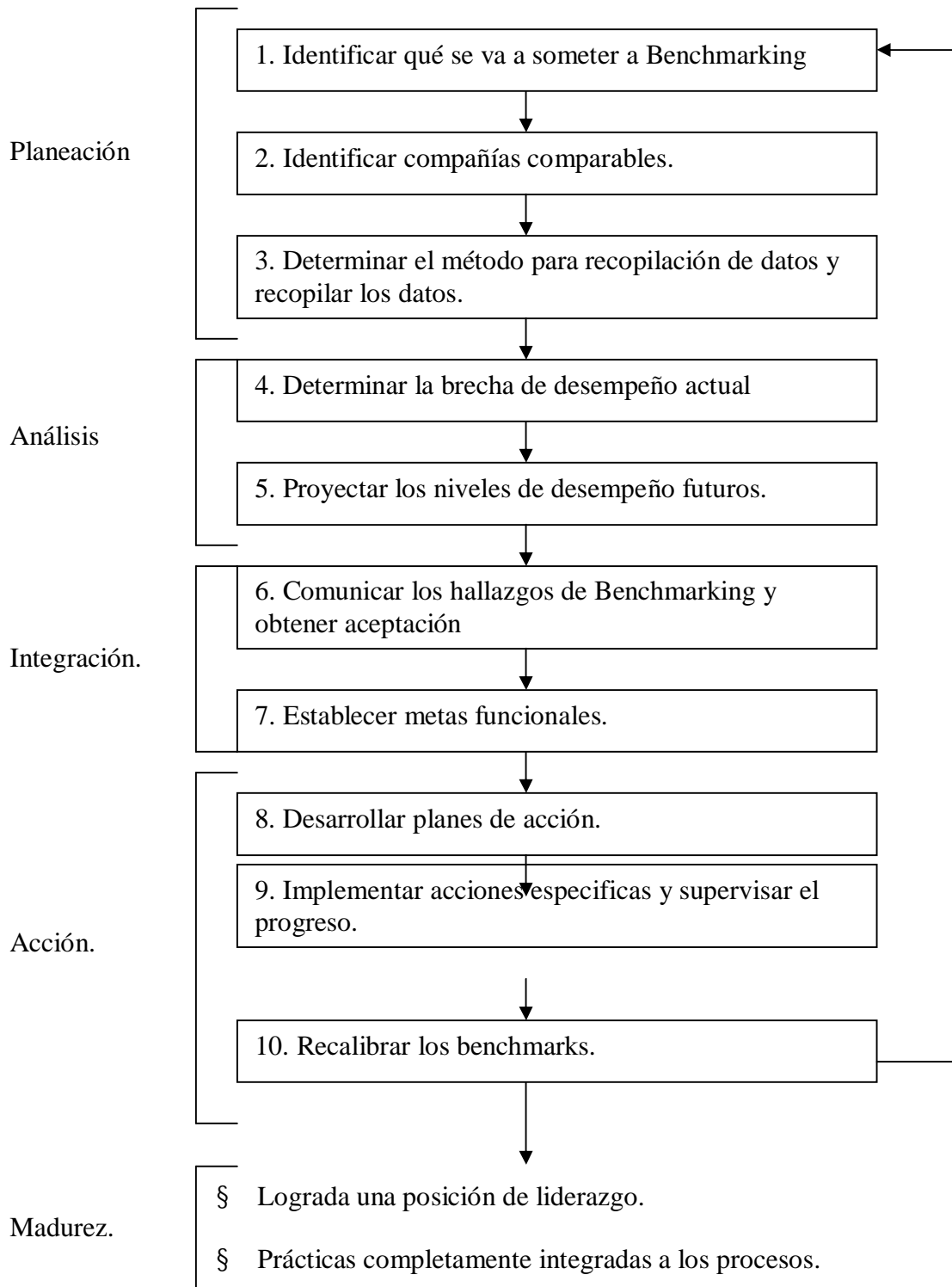


Figura 3.1 Pasos del proceso de Benchmarking .¹¹

¹¹ Camp Robert J. P 34

Recalcando que la organización siempre esta en constante proceso de aprendizaje así como los miembros que la integran. Para Spendolini existen tres tipos de benchmarking el interno, competitivo y funcional también llamado genérico.

El Interno se lleva a cabo con actividades similares en sitios diferentes, departamentos, unidades operativas, países entre otros, tiene como ventajas que los datos suelen ser fáciles de recopilar pero también cuenta con desventajas como que son un foco limitado y se tienen prejuicios internos.

El competitivo se mezcla con los competidores directos que venden a la misma base de clientes sus ventajas son que tienen información concerniente a los resultados del negocio, prácticas o tecnologías comparables y una historia de recopilación de información pero sus desventajas son que se tienen dificultades para la recopilación de datos, se dan problemas de ética y se tienen actitudes antagónicas.

El funcional (genérico) se da en las organizaciones acreditadas por tener lo más avanzado en productos, servicios y/o procesos. Cuenta con muchas ventajas como el alto potencial para descubrir prácticas innovadoras, cuenta con tecnología o prácticas fácilmente transferibles, desarrolla redes profesionales, tiene acceso a bases de datos pertinentes y da resultados estimulantes, pero las desventajas son las dificultades para transferir prácticas a un medio diferente, alguna información no transferible y consume tiempo.

Para dejar claro que es el benchmarking hace una tabla que encontramos en la página 39 de su libro *Benchmarking*. (Grupo editorial Norma. Colombia 1995) y que la reproducimos como la grafica 3.2.

Grafica 3.2. El Benchmarking: qué es y qué no es.

Qué es.	Qué no es.
<ul style="list-style-type: none"> Û Un proceso continuo. Û Un proceso de investigación que proporciona información valiosa. Û Un proceso para aprender de otros. Û Una búsqueda pragmática de ideas. Û Un proceso de trabajo que consume tiempo. Û Un proceso de trabajo intenso que requiere disciplina. 	<ul style="list-style-type: none"> Û Un cuento que se realiza una sola vez. Û Un proceso de investigación que da resultados sencillos. Û Copiar, imitar. Û Rápido y fácil. Û Una moda.

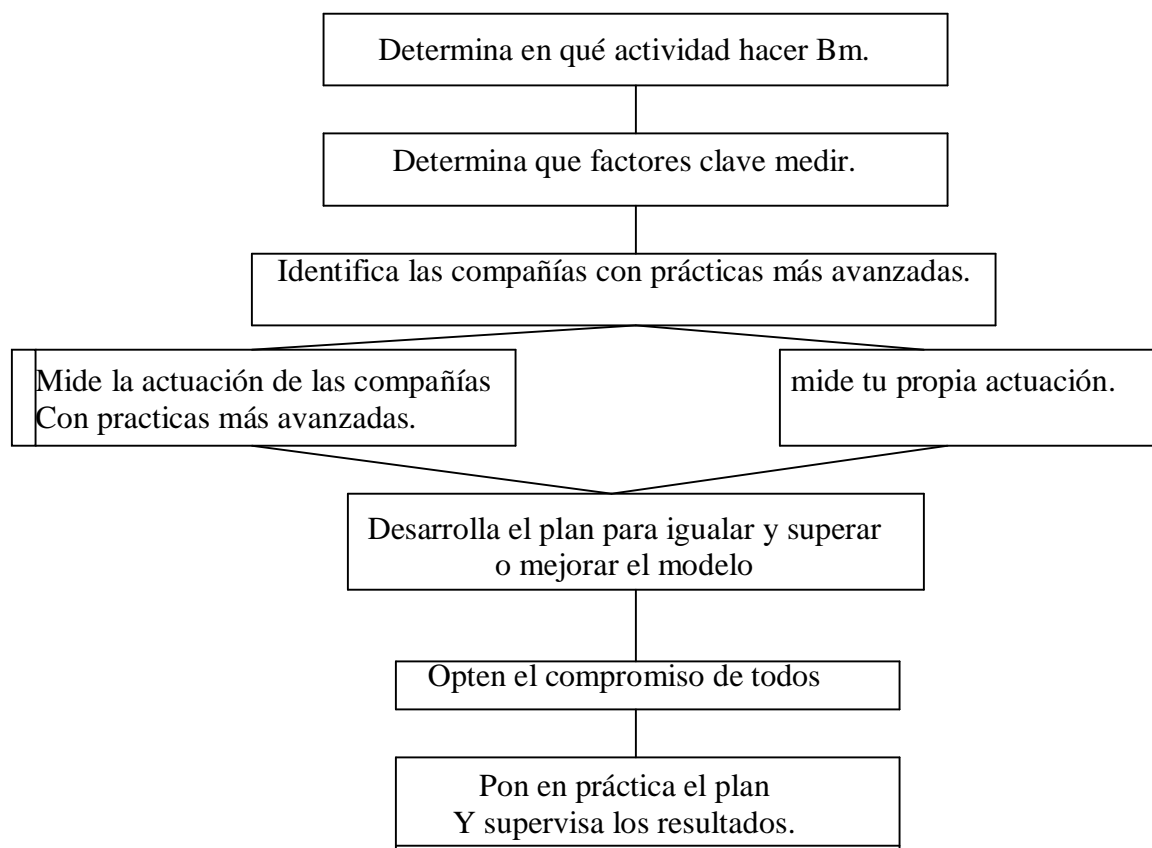
Para este autor el Benchmarking se tiene que emplear en las organizaciones como parte total de un proceso global de solución de problemas con claro propósito de mejorar la organización, o como un mecanismo activo para mantenerse actualizado en las prácticas más modernas del negocio.

Y para Robert J. Boxwell, se tiene una metodología con ocho pasos a seguir para poder implantar con éxito el Benchmarking con éxito. Los pasos son los siguientes:

- I. Determinar que actividad importante de la organización es aquella cuya mejora permitirá al negocio ganar más mediante el Benchmarking.
- II. Determine los factores clave o piloto de estas actividades orientadas al valor.
- III. Identifica a las empresas con prácticas más avanzadas en estas actividades orientadas al valor. Pueden encontrarse en sectores distintos.
- IV. Mide la práctica más avanzada en términos que te permitan cuantificar y comprender los resultados.
- V. Mide tu propia prestación y compara con la mejor.
- VI. Desarrolla planes para igualar y superar las prácticas más avanzadas, obtén el compromiso de todos los niveles de la organización que están involucrados en el plan.
- VII. Pon en práctica el plan y supervisa los resultados.

Veamos la grafica 3.3. Tomada del libro del autor.¹²

¹² Boxwell Robert J. *Benchmarking para competir con ventaja*. Edit. Mcgraww Hill. México 1997. p 18



Grafica 3.3.

En resumen cada autor tiene enfoques distintos sobre el Benchmarking, sin embargo podemos apreciar claramente que los fines son los mismos, es decir se buscan las mejores prácticas del negocio no importando en donde se encuentren (porque se debe tener en cuenta que estas prácticas se podrían encontrara en cualquier sitio diferente al giro que nosotros desempeñamos) y que no necesariamente tenemos que aprender ese negocio, sino sólo comprender su proceso en cuanto a lo que nosotros necesitamos en nuestra organización ¹³, por lo que es necesario tener un plan de ataque y lo más importante ponerlo en práctica. Se debe tener una medición y seguimiento de cada parte del proceso que estamos empleando y que en base a este busquemos la mejora. También se mide el nuevo proceso que encontramos para compararlo con el que teníamos y cuantificar la diferencia maximizando todo el esfuerzo posible. Los resultados se verán en los tiempos, la producción y la competitividad que se adquirió.

¹³ Spendolini citaba el ejemplo de un gerente que necesitaba un mejor proceso de diseños en una tienda de autoservicio y encontró lo que buscaba en una compañía de helicópteros.

Y lo más importante el Benchmarking no está hecho para llevarlo a cabo en la mejora que se busca, no, el benchmarking tiene como objetivo final implantar una herramienta que se vea mejorada continuamente, no es un proceso rápido y fácil, es un proceso a largo plazo que busca la calidad en todos los sentidos y la excelencia de la empresa. La clase que se adquiere con el Benchmarking no es local, ni estatal, ni nacional, ni continental, se busca la clase mundial en todos sus campos, lo que nos deja como evidencia la visión tan amplia que se tiene con esta herramienta.

Como ya lo habíamos mencionada el Benchmarking no es una cuestión de espionaje o pirateo es una cuestión de imitar las mejores practicas en las organizaciones por eso es bueno conocer el aspecto legal de esta práctica.

3.4. Campo Legal.

El aspecto legal y ético del benchmarking no es ignorado por nadie, ya que al quererlo llevar a cabo se pueden plantear muchas dudas debido a supuestos problemas potenciales relacionados con la transferencia de información entre los competidores. Los problemas legales comunes pueden ser en cuanto información sobre patentes, o leyes antimonopolio, (que esta última en México no es tan clara). Por lo que es importante prepararse con supuestos que puede enfrentar la práctica del Benchmarking. Se pueden elaborar posiciones de la empresa respecto a este punto.

¿Cómo desarrollar una posición formal en asuntos éticos y legales? El departamento de jurídico puede preparar las metodologías y los protocolos de informes para que nadie se meta en asuntos diferentes al requerido.

Comunicar la posición de la organización en cuanto a los asuntos legales éticos. Los empleados de la empresa deben conocer ampliamente lo preparado por el departamento de jurídico y este se puede dar a conocer en capacitaciones con ejemplos claros y concisos.

Clarificar los términos legales. No todos entienden el problema legal al que se puede incurrir pero la realidad es mas flexible por lo que sin conocerlos se puede solo intervenir con confianza en los puntos que ya se aclararon.

Poner todos los acuerdos por escrito. Para no tener dudas es recomendable llegar a este punto.

Clarificar las necesidades de revisión legal. El benchmarking no se interesa en la búsqueda de información patentada, se interesa en los procesos exitosos que no tiene aspecto legal.

Para llevar a cabo con éxito el Benchmarking se debe tener en cuenta ciertos criterios que hacen necesario su aplicación correcta como:

- No solicitar información que uno no esta dispuesto a dar.
- No pedir información delicada.

- Nunca debemos hablar con otra compañía sin su permiso se debe tratar la información de manera confidencial. Si es necesario se debe pedir aprobación escrita.
- No se debe de hacer pública la información.
- No se debe engañar a quien proporcione la información contratando a otras personas como gestores.
- No se deben hacer o crear falsa ofertas.
- No hablar con empleados que no tengan la información que se requiere debido a su jerarquía se debe buscar la información con la persona adecuada.
- No debemos aprovecharnos de la amistad que se pueda tener con el personal de la otra empresa ni mucho menos conseguirla como un favor personal.
- Establecer claramente el propósito de hacer benchmarking con la empresa a consultar no se debe falsear nuestra identidad.

Es conveniente redactar si es necesario un código de ética que debe ser práctico y razonable. Teniendo en cuenta el alcance y la intención de los objetivos del benchmarking de nuestra organización. Una declaración oficial de ética puede servir de mensaje eficaz para hacer contactos formales con los socios del benchmarking, la cual se puede hacer llegar a la compañía a la que se le quiere hacer el benchmarking como parte del conjunto del proyecto global los resultados pueden ser animar a la otra compañía a que sea bienvenida la observación.

Una sólida declaración de ética o de valores puede producir un fuerte impacto en las personas que no entienden o parecían completamente la intención del proceso de Benchmarking.

3.5. Kaizen. (Mejora continua).

A la palabra japonesa Kaizen se le puede dar el siguiente significado: mejora continua. Así de sencillo, algunas otras personas tienen como significado: cambio para mejorar. De cualquier forma esta palabra envuelve mucho más que sólo su significativa traducción. Trae consigo acción, dinámica y trabajo en equipo a todos los niveles. Es sencillo Kaizen es igual a hacerlo y “ésto es la clave del éxito competitivo japonés”¹⁴.

El significado de Kaizen envuelve una actitud para la organización, llevar a la acción a todas y cada una de las personas que laboran en una organización cualquiera que esta sea, en la participación del cambio supone hacer mejoras mediante los esfuerzos de todos, alta administración, gerentes de nivel medio, supervisores y trabajadores en general.

Tiene la visión de ver a la organización como un solo equipo, dirigido por un líder muy diferente de los que ya conocemos. Que tiene características y actitudes de colaboración, armonía y positivo se involucran en el trabajo de liderazgo al comprometerse con ellas.

El pensamiento Kaizen no se basa en sólo la resolución de los problemas, se orienta a prevenir los problemas antes de que se presenten.

¹⁴ Imai Masaaki. *Kaizen, la clave de la ventaja competitiva japonesa*. Compañía Editora Continental, México 1995

Y para poder comprenderlo se tiene que poner en práctica, ya que sólo cuando el pensamiento y la acción se combinan para que alguien sea capaz de ver los efectos del proceso de pensamiento en el mundo externo de otras cosas y otras personas.

No debemos pensar que el Kaizen sólo funciona en Japón, país devastado por la segunda guerra mundial y que se levantó aún después de haber recibido la destrucción de dos bombas atómicas en plenas ciudades, aún así Japón en estos días es considerado una potencia en muchos aspectos. El pensar en el país oriental, no quiere decir que esto sólo funcione allá, el Kaizen funciona en cualquier parte porque es una buena herramienta administrativa e involucra al mismo personal que tiene tanto una empresa nipona, como una nacional. El éxito de Kaizen tiene poco que ver con factores culturales. “La diferencia no es la nacionalidad es la mentalidad”.¹⁵

Tiene sus orígenes allá por la década de los cincuenta, pero toma mayor auge en los ochenta, y es el apuntalamiento filosófico básico para lo mejor de la administración japonesa. Imai nos propone que:

“La filosofía de Kaizen supone que nuestra forma de vida – sea nuestra vida de trabajo, vida social o vida familiar- merece ser mejorada de manera constante”.¹⁶

Kaizen principia reconociendo que cualquier compañía tiene problemas y los ayuda a solucionarlos estableciendo una cultura empresarial, que busque la satisfacción del cliente y atender sus necesidades. Busca el mejoramiento en áreas como calidad, costo y programación. Es una estrategia que va dirigida al consumidor para el mejoramiento de todo el proceso.

Si, el Kaizen toma un énfasis especial en los procesos y su sistema administrativo se apoya y reconoce los esfuerzos de la gente orientada al proceso para el mejoramiento. Genera el pensamiento orientado al proceso ya que los procesos deben ser mejorados antes de que se obtengan resultados mejorados. No sin dejar a un lado a las personas y a los esfuerzos de las mismas.

Se dice que la administración tiene dos componentes principales, mantenimiento y mejoramiento. El mantenimiento se refiere a las actividades dirigidas a mantener los actuales estándares tecnológicos, administrativos y de operación, el mejoramiento se refiere a las actividades dirigidas a mejorar los estándares corrientes.

La percepción japonesa se reduce a un precepto: mantener y mejorar los estándares. La figura 3.4. muestra como los japoneses perciben las funciones de los puestos hablando en cuatro niveles jerárquicos conocidos aquí en México. Como lo son los puestos de alta administración, administración media, supervisores, trabajadores.

¹⁵ Ibid. p 32.

¹⁶ Ibid p 39

Fig. 3.4. Percepciones japonesas de las funciones del puesto¹⁷

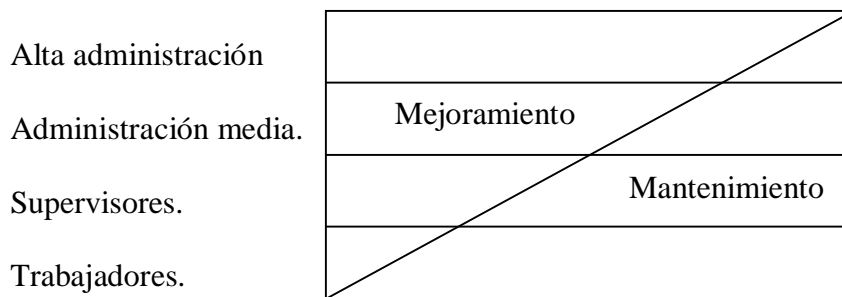


Figura 3.4.

Mientras más alto esté un gerente más preocupado está por la administración. En el nivel inferior un trabajador no especializado que trabaja en una máquina sólo se dedica a cumplir con su trabajo, pero cuando se vuelve más eficiente en el trabajo comienza a pensar en el mejoramiento de éste. Situación que no pasa en México ya que por los bajos sueldos que perciben los trabajadores sólo piensan en lo que se tiene que dedicar sin sacrificar un poco más para mejorar sus labores, esto también es debido en gran parte a las posturas de los empresarios que buscan pagar un sueldo más bajo que puedan.

Los trabajadores Kaizen (vamos a llamar así a todos los trabajadores tanto de Japón como de México, para no seguir haciendo distinciones o comparaciones que no llevan a nada) buscan mejorar sus estándares pero esto significa establecer estándares más altos, que se logran mediante mentalidad competitiva. Se tiene que tener en cuenta que si no se reconoce ningún problema, tampoco se reconoce la necesidad de mejoramiento. La complacencia es enemiga de Kaizen.

En la búsqueda de la mejora continua aparecen términos que están relacionados con el Kaizen como Control de calidad (CC), Control Estadístico de la calidad (CEC), Círculos de CC y CTC. El sistema de sugerencias es un método muy empleado para poder tomar en cuenta sugerencias de los trabajadores y que la administración trabaja para considerarlas, incorporándolas con frecuencia a la estrategia general de Kaizen.

Retomando el punto de los esfuerzos realizados por las personas que se interesan en las mejoras del proceso los administradores Kaizen, podemos pensar que éstos pueden remunerarse de manera monetaria o de manera de reconocimientos y honores relacionados con dicho esfuerzo.

La forma de pensamiento orientado al proceso llena el vacío entre el proceso y el resultado, entre los fines y los medios, entre las metas y las medidas y ayuda a las personas a ver todo el cuadro sin desviaciones.

Por definición un gerente debe pensar en los resultados, pero también debe pensar en el proceso debe estar orientado a éste, para que su compañía tenga éxito.

¹⁷ Ibid. p 42.

En nuestro país encontramos un sin fin de esfuerzos orientados sólo al éxito administrativo, pero estos esfuerzos no tienen una base sustentable que garanticen el éxito verdadero. Tom Lane en su libro “El sendero de la calidad, diálogos sobre el pensamiento Kaizen” nos dice que la gente tiene una mentalidad de inspector cultivada desde la infancia por nuestros padres o nuestra sociedad. Esta mentalidad se refleja al ver que todo trabajo que hacemos tiene consigo una crítica destructiva que es empleada por cualquiera, esta mentalidad solo mide el resultado de lo que hicimos y jamás se detiene en el proceso de cómo lo hicimos, de manera que solo buscamos los buenos resultados y ya, no se corrige el proceso si este está mal y por consiguiente los resultados seguirán saliendo erróneos. Por eso Kaizen busca la “mejora continua en todos los procesos, incluyendo el de pensar”.¹⁸

Para Lane existen tres principios claves para poner en práctica el Kaizen, éstos son:

1. Los resultados se logran mediante y sólo mediante procesos. Para mejorar los resultados es preciso cambiar los procesos, pero para modificar éstos es necesario estar conscientes de ellos.

Si no prestamos atención a los que hacemos y cómo lo hacemos dejamos la calidad y su mejora al azar. La autodisciplina es la capacidad de mantener nuestra atención a través del tiempo sobre las formas en que pensamos y actuamos, cómo lo hacemos y ver si concuerdan con lo que deseamos realizar.

2. El pensamiento sistemático. Pensar en forma sistemática es ver todo el entorno o factores críticos que supone el punto de que se trata.

Es un pensamiento conceptual y relativo. Por su interés en simplificar, el pensamiento tradicional intenta manejar el mundo en trozos pequeños y manejables, ignorando el entorno o contexto que lo rodea.

3. El último es acercarse a todas las personas y cosas en una forma no crítica, sin juzgarlas.

Esto es ver a los demás y los objetos con los ojos de un niño muy joven es decir con admiración, curiosidad y profundo respeto. La clave para explotar la energía de las personas que deseamos que trabajen en forma Kaizen consiste en dejar de juzgar de manera negativa.

El sistema Kaizen se basa en la idea que si alguien coloca en su lugar todos los factores correctos y controla el proceso de creación, siempre se creará calidad. Los supervisores (o los que tienen mentalidad de inspector) son innecesarios cuando se capacita a las personas a comprender los trabajos del proceso de producción y la forma de mantenerlos.

Se debe tener confianza para poder afrontar los retos y sobre todo los cambios que el Kaizen produce, por lo que un buen ejecutivo Kaizen debe de confiar en si mismo, y en el

¹⁸ Lane Tom, Green Alan. “El sendero de la calidad, diálogos sobre el pensamiento Kaizen”. Panorama editorial. México 1996. p.54.

entorno que lo rodea tanto físico como intelectual. Porque va a depender mucho de esta armonía para sacar el mayor provecho posible.

Las personas que confían en sí mismas desempeñan papeles de apoyo para desarrollar ambientes de trabajo productivos y positivos.

En este punto Lane nos dice una frase de autoestima bien planteada para la confianza.

“tener confianza en uno mismo significa estar entero con el mundo. Estar entero quiere decir apreciarse a sí mismo y ser interdependiente con el ambiente y con los demás”.¹⁹

También se debe emplear valor para el cambio, debemos aprender el cambio en forma constante, optimistas sobre la mejora.

Y finalmente, se debe ser líder para tener ideas elevadas sobre la excelencia sin descuidar lo más importante la gente y las operaciones o procesos buscando la mejora continua en los resultados y sobre todos en lo que lleva a éstos.

El liderazgo debe ser justo y bien orientado ya que se necesita ser capaces de hacer preguntas del sistema y escuchar la respuesta sin culpar a nadie.

El aplicar y poner en práctica el sistema Kaizen en nuestro país es un verdadero reto, que vale la pena intentarlo.

¹⁹ Ibid. p 131

Capítulo 4.

Procesos.

4.1. Definición.

La palabra metódico según un diccionario quiere decir: “que tiene orden y método. Y método significa, Modo razonado de obrar o hablar...”²⁰. Muchas personas dicen que lo más aburrido de la vida es ser metódico, y otras dicen que el ser metódico es igual a éxito. En un negocio si queremos terminar las labores fácilmente y ahorrar tiempo el método es esencial.

Los procesos son métodos que nos ayudan a tener un enfoque sistemático de los productos y servicios que se proporcionan a los clientes y que se pueden utilizar de manera continua y sobre todo se pueden mejorar cuantas veces sean necesario encaminando los resultados a una mayor satisfacción de nuestro cliente.

Casi todo lo que hacemos en nuestra vida personal y profesional cotidiana es un proceso. Por ejemplo es posible que cualquiera de nosotros tengamos que preparar una tasa de café, recabar información para un trabajo escolar o un trabajo seglar. En cualquiera de estos ejemplos comunes se lleva a cabo un proceso.

Un proceso simplemente es según Richard Chang: “una serie de tareas de valor agregado que se vinculan entre sí para transformar un insumo en un producto (mercancía o servicio)”²¹.

Si consideramos algunas palabras claves de esta definición encontramos un mayor significado de la misma, ejemplo:

Tareas con valor agregado y tareas sin valor agregado. Una tarea con valor agregado es un esfuerzo de trabajo esencial (es decir contribuye a su habilidad para producir un resultado del proceso). Una tarea sin valor agregado es un esfuerzo de trabajo no esencial (es decir no contribuye a su habilidad para producir un resultado del proceso). Estos tipos de tareas pueden incluso ser un obstáculo para el proceso.

Insumo y resultado. El insumo consiste en la información, los materiales y los recursos necesarios para crear productos o servicios. Es el punto inicial del proceso de producción. El resultado consiste en el producto, información o servicio que uno brinda a otra persona o grupo de trabajo. Es el punto final del proceso.

Los puntos donde comienza el proceso (insumo) y finaliza (resultado o producto) son los límites del proceso.

²⁰ *Pequeño Larousse Ilustrado*. Barcelona 1990.

²¹ Chang Richard. *Mejora continua de Procesos*. Ediciones Granica. Buenos Aires. 1996.

Ilustremos dos procesos sencillos uno de preparación de café y el otro a grandes rasgos de un otorgamiento de crédito.

Ejemplos de procesos:

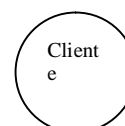
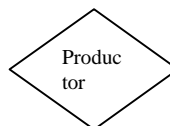
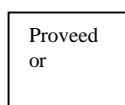
	Preparar Café	Llenar solicitud de crédito
Insumos.	Café, agua, filtro, Medida, cafetera, taza.	Solicitud de crédito, comprobante de identificación, de ingresos, Comprobantes de domicilio pluma.
Tareas con valor agregado.	Introducir filtro. Medir y agregar café. Medir y agregar agua. Encender la cafetera. Servir café en la tasa.	Llenar correctamente cada campo. Identificar al solicitante plenamente. Tener las referencias correctas y en orden. Confirmar correctamente todos los comprobantes. Checar firma indubitada.
Tareas sin valor agregado.	Medir el café grano a grano. Dibujar varias marcas en el filtro. Llevar de un lado a otro la cafetera.	Pedir mas datos que no estén en la solicitud. Solicitar comprobantes que no sean los adecuados. Cambiar los colores de la pluma al llenar la solicitud. Tramitar la solicitud si no se llean los requisitos mínimos Solicitud preaprobada.
Producto.	Taza de café.	

Todos los procesos cuentan con una cadena de proveedor-producto-cliente y esta es el corazón de toda relación. Cada eslabón es la cadena está interrelacionado y es interdependiente.

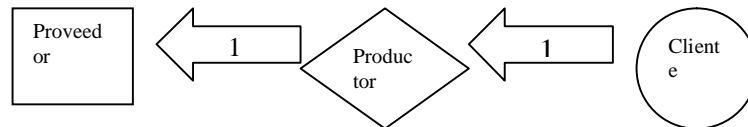
Veamos en la siguiente grafica esta cadena paso a paso.

Procesos con valor agregado.

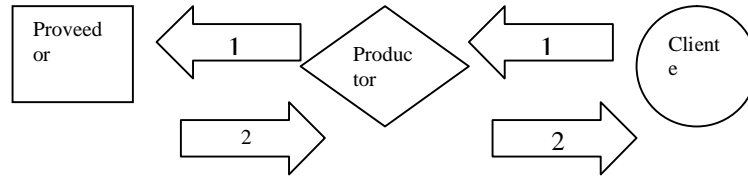
1.- Cada uno desempeña su papel.



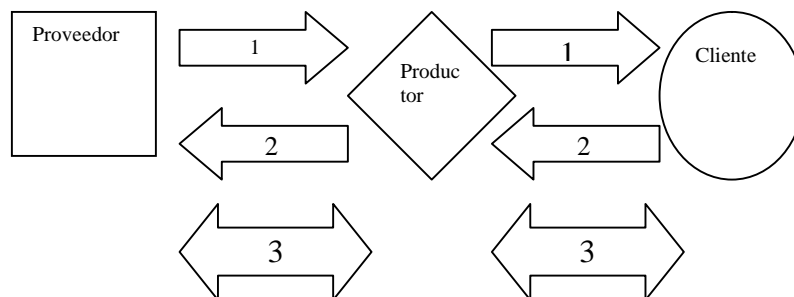
2.- Los requisitos conducen la relación.



3.- los procesos de producción están limitados por insumos y productos.



4.- el feedback es la clave del mejoramiento continuo.



Donde:

- 1 Requerimientos.
- 2 Insumos.
- 3 Feedback.

El papel de cada eslabón de la cadena es desempeñado de la siguiente manera.

El proveedor. Debe suministrar el insumo de acuerdo con los requerimientos del productor.²²

El productor. Dado que es el responsable de la operación también se le conoce como dueño del proceso. El productor es cualquier persona, grupo de trabajo o departamento que asegure una operación de proceso fluida y eficaz. El productor entrega el producto conforme a los requerimientos de los clientes del proceso.²³

El cliente. Es cualquier persona, grupo de trabajo o departamento que recibe el producto y determina sus requerimientos. Básicamente hay dos clases de clientes.

A) Cliente Interno.

El cliente interno es una persona, grupo de trabajo o departamento que trabaja para la misma organización que el productor. Por ejemplo el departamento de crédito recibe todas las solicitudes de las sucursales. (Cliente interno).

²² En este trabajo será la sucursal que inicia o coloca un crédito.

²³ El productor es el departamento de crédito.

B) Cliente Externo.

El cliente externo es una persona, grupo de trabajo o departamento que no trabaja en la misma organización que el productor. Por ejemplo las personas que acuden al banco en busca de un crédito (cliente externo).

Un punto importante que se debe considerar es el enfoque sobre los requerimientos del proceso. Este enfoque está exclusivamente orientado por el cliente y sus necesidades, en todos los procesos es necesario, pero en los procesos de autorización de crédito se puede prescindir de él, ya que manejamos parte fundamental de los activos del banco o sea manejamos su capital.

Esto no quiere decir que nos pasemos por alto las necesidades del cliente, sólo quiere decir que se deben cumplir estándares y normas para nuestra propia seguridad, sin pasar por alto que también se depende de la situación del mercado bancario, sus tasas, la competencia y la disponibilidad de colocación de estos recursos, entre otros puntos a considerar.

El Feedback²⁴ continuo es vital. Dado que cada proceso está orientado a sus clientes (internos y externos), es importante comunicarse con ellos para comprobar si estamos satisfaciendo los requerimientos expresados o si éstos han cambiando. es necesario que este diálogo sea continuo. Así podemos juzgar nuestro éxito mediante la mejora en la satisfacción del cliente.

Además es importante que en cada etapa del proceso incorporemos un feedback y evaluación continua entre cliente-productor y productor- proveedor.

No es necesario esperar a que el feedback vaya hacia uno, es bueno solicitar activamente a nuestros clientes (internos y externos) formulándoles preguntas, reuniendo datos y haciendo encuestas. No se puede determinar o actualizar los requerimientos del proceso sin evaluar la calidad y la eficacia del producto.

4.2 Tipos de procesos.

Básicamente existen dos tipos de procesos en las organizaciones, los procesos operacionales en las empresas y los procesos humanos en la organización.

Echemos un pequeño vistazo a estos procesos, pero teniendo en cuenta que son los procesos operacionales los que realmente nos interesan.

Procesos en organizaciones. Visión panorámica. Existe un campo de conocimiento que se desarrolla en torno a un conjunto de nuevos conceptos combinados con ciertas técnicas para estudiar estos conceptos. Así las organizaciones se convirtieron en objeto de investigación para los psicólogos cuando se desarrollaron los instrumentos para estudiar organizaciones. Se puede dar un argumento semejante para el estudio de los procesos humanos en la organización, se ha desarrollado en relación directa con nuestra capacidad para observar e

²⁴ El Feedback es un tecnicismo del ingles que podríamos traducir como “retroalimentación”.

investigar fenómenos individuales, interpersonales y de grupo. Así se da una clasificación de estos procesos según Edgar Schein de cinco tipos que son esenciales para la actuación eficaz de las organizaciones.²⁵

En los procesos operacionales de las organizaciones tenemos que considerar tres aspectos para poder clasificarlos, la división consiste en entidades (son las subunidades que involucran el proceso); los objetos (producto o servicios provenientes del sistema); y las actividades (tipos de actividades que toman lugar).

Las entidades interorganizacionales se dan entre dos o más organizaciones de negocios. Las compañías coordinan sus actividades para que se extiendan a la siguiente o previa compañía, con la que tienen relación. Todas las tareas involucradas en la transacción son importantes para aumentar la calidad, la eficiencia y la velocidad de respuesta.

Las entidades interfuncionales se dan cuando en los procesos se atraviesan por diversas funciones o divisiones en la compañía. Mediante éstos se logran mayores objetivos operacionales. Algunos ejemplos pueden ser que se desarrolla un nuevo producto o la creación de una nueva orden de compra.

Las entidades interpersonales involucran tareas dentro y a lo largo de pequeños grupos de trabajo. Se hacen dentro de las funciones de la empresa. Su importancia va aumentando a medida que se cambia a equipos que interactúan con las unidades más pequeñas de la organización, las cuales tienen la capacidad de auto dirigirse. Tal es el caso de un grupo de aprobación de préstamos de bancos o la tripulación de una línea aérea preparándose para el vuelo.

Los tipos de objetos, son los productos tangibles que genera todo sistema productivo y que obedece a las necesidades del cliente. También se consideran los intangibles que proporcionan información válida para la toma de decisiones. Estos proporcionan un servicio básico como su principal característica.

Las actividades que se desarrollan en los procesos, tienen una relación directa con las áreas de responsabilidad de los puestos de trabajo. Su radio de acción dentro de la estructura organizacional implica derechos, obligaciones y riesgos.

Para identificar procesos del negocio se requiere tener una visión amplia de la empresa y de sus relaciones.

En la mejora de los procesos se requiere intentar cortar los flujos ocultos mediante el desarrollo de la gente y la acción de la tecnología como facilitador o habilitador de cambio. Estos dos elementos soportarán las nuevas maneras en que los procesos principales se desempeñen. Un método indiscutible en la mejora de los procesos y su buen funcionamiento es el mapeo de procesos.

²⁵ De “(1) Comunicación, (2) papeles y funciones de los miembros del grupo, (3) solución del problema y toma de decisiones de grupo, (4) liderazgo y autoridad, (5) cooperación y competencia entre grupos...” Schein Edgar. Consultoría de Procesos. Ediciones Granica. Buenos Aires. 1990 pp. 11-15.

4.3 Mapeo de Procesos.

El mapeo de procesos describe los distintos tipos de pasos que se asocian a un proceso en particular. Identifica los pasos que le agregan valor (es decir, trabajo) y los que no lo hacen (trabajo improductivo). Es preciso recordar que la clave de la Reingeniería de procesos es eliminar o reducir al mínimo el trabajo improductivo del proceso. Sin embargo antes de poder eliminarlo o reducirlo al mínimo, es preciso identificarlo, un Mapeo de Procesos permite éste, identificar el trabajo improductivo.

Además un Mapeo de Procesos permite examinar el flujo global de cualquier actividad de trabajo. Los procesos suponen una serie de pasos y un mapeo de procesos permite captar los tipos y el orden específico de estos. Así mismo permite captar datos cuantitativos incluyendo.

- Cuánto tiempo toma el proceso.
- Cuánta improductividad contiene.
- A cuántas personas involucra.
- Cuánto cuesta.

Los datos cuantitativos son numéricos. Por ejemplo si se declara que el tiempo ciclo del proceso es de 2.5 horas se trata de un dato cuantitativo. Es una medición numérica. Estas mediciones numéricas del proceso se conocen como medidas. Una medida es una medición cuantitativa del proceso. El tiempo, el costo, la distancia y el número de personas son medidas.

Sin embargo el propósito de un análisis del proceso no es solo recolectar datos. El propósito final de cualquier análisis del proceso es:

- Elevar la calidad del proceso.
- Aumentar la eficiencia del proceso.
- Reducir los costos relativos al proceso.
- Hacer el trabajo más sencillo y menos fatigoso.
- Hacer el trabajo más seguro.

Para poder hacer el mapeo de procesos es necesario contar con las siguientes dos herramientas. Que son el procesamiento de datos y el mismo diagrama de proceso.

Procesamiento de datos. Es una operación manual mecánica o por computadora que convierte los datos en información. Los datos son hechos o estadísticas sin relación y sin interpretación, mientras que la información se produce de la recopilación. Organización y síntesis de los datos. El propósito del procesamiento de datos es recibirlos como entrada y transformarlos en información de salida.

Diagrama de proceso: un diagrama de proceso son de símbolos que representan las operaciones. Estos símbolos se conectan por medio de flechas que indican la secuencia de las operaciones. El diagrama de procesos que se llevan a cabo para producir las diferentes

salidas a partir de una o de numerosas entradas. Es una representación gráfica del flujo de datos a través de todo el sistema.

Como el diagrama de procesos es un plan maestro, existen detalles que no se muestran, tales como los formatos de los documentos de entrada y de salida, los detalles internos de los procesos son individuales, el diseño de los registros de los archivos.

4.4 Metodología.

Existe una considerable concordancia sobre los símbolos usados para representar las operaciones más comunes en un diagrama de procesos. Actualmente, dichos símbolos y su contenido se establecen convencionalmente en cada instalación. Habiendo alguna variación de una instalación a otra. Su regularización esta bajo discusión activa, por parte de grupos dedicados a la estandarización, pero aún no se han establecido convenciones generales. Un proceso se representa mediante un rectángulo.

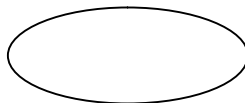
Una breve descripción de las actividades realizadas en el proceso se describe dentro del rectángulo o a un lado de él. Si el proceso tiene muchas fases, se proporciona la descripción de cada una de acuerdo con la secuencia de ejecución.

Guía para elaborar un Diagrama de Procesos:

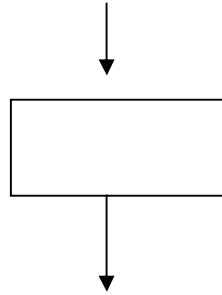
- 1.- Determinar el proceso que se va a presentar.
- 2.- Establecer si se incluye todo el proceso, o sólo parte de él.
- 3.- Señalar los puntos de iniciación y terminación del proceso.
- 4.- Solicitar la colaboración de los dirigentes y personal del área que se va a analizar.
- 5.- Recabar la información de cómo se realiza el trabajo a través de documentos, entrevistas y observación.
- 6.- Ordenar datos obtenidos.
- 7.- Vaciar los datos en el formato del diagrama de proceso en cada uno de sus renglones.
- 8.- Determinar que tipo de símbolo es el adecuado para cada una de las actividades descritas.

4.5 Simbología.

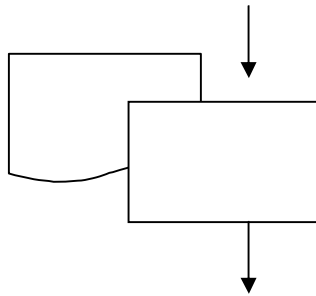
- a) Se inicia colocando una elipse representando el inicio del proceso.



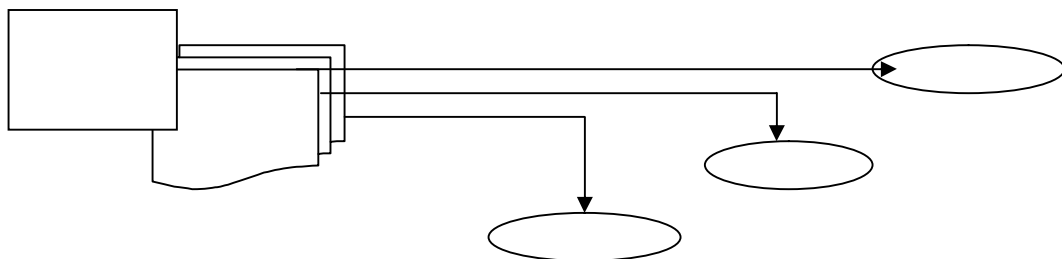
- b) Enseguida se coloca el símbolo de acción, indicando en el centro del mismo la acción que se ejecuta.



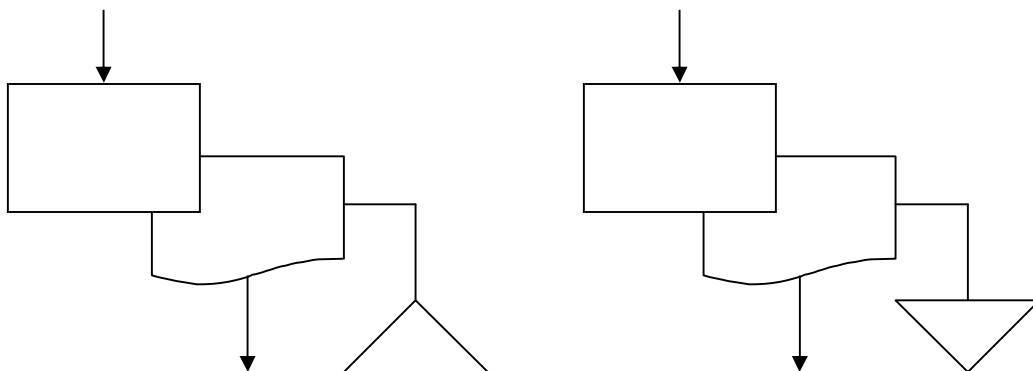
- c) Cuando un documento genera una acción, este se coloca en la parte superior izquierda anotando en el centro del símbolo el documento de que se trata.



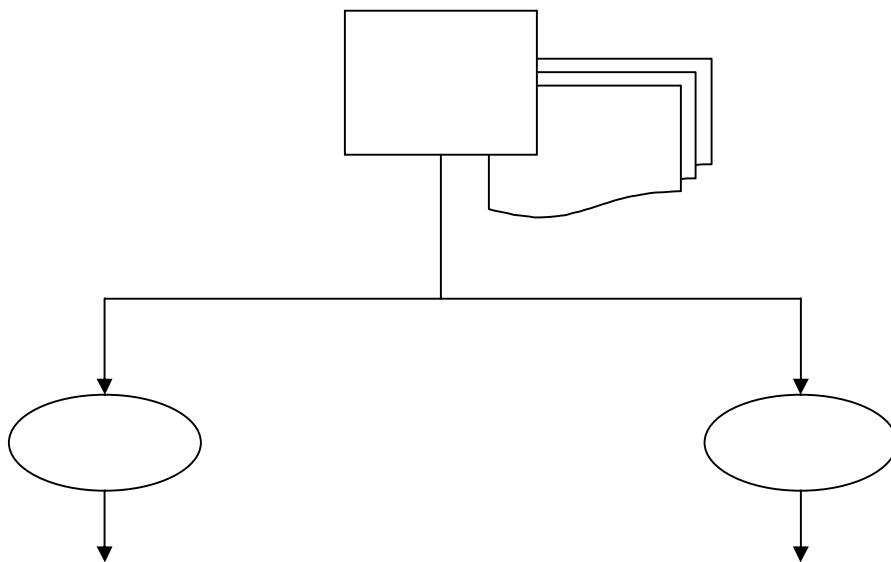
- d). Cuando una acción genera documentos estos se colocan en la parte interior en todos sus tantos (original y copias), anotándose, además del nombre de los documentos y su distribución.



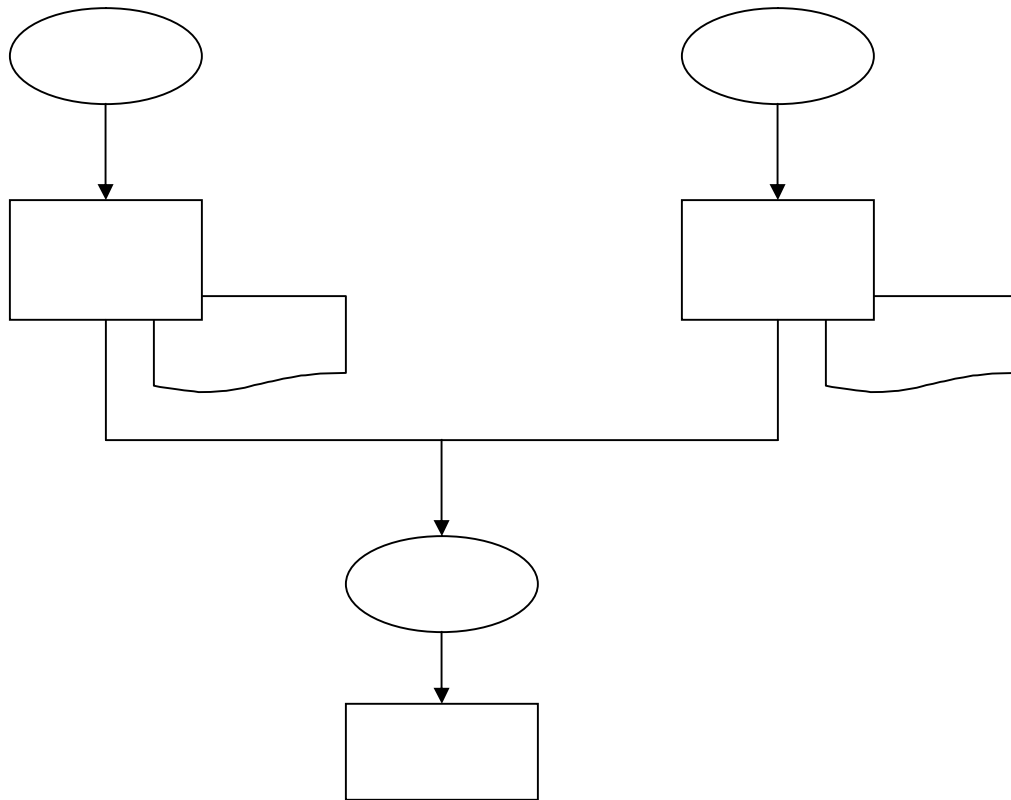
e) Cuando un documento llega a archivo, este conecta a través del vector con el símbolo de archivo, el cual puede ser temporal o permanente.



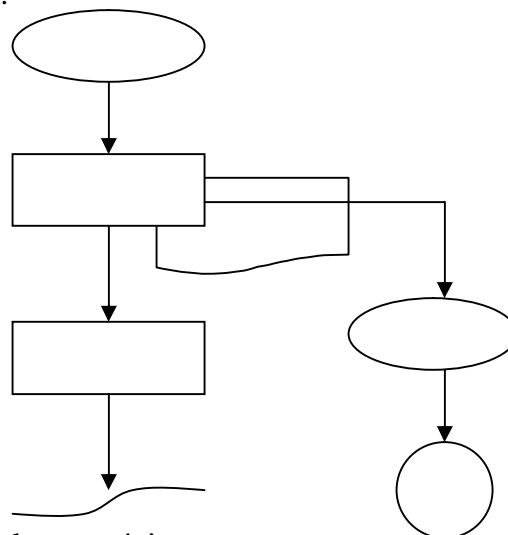
f) Cuando de una acción se generan otras en áreas distintas, el vector se divide en dos o más partes.



g). Cuando se lleva a cabo una acción, es necesario la previa ejecución de dos o más acciones de áreas distintas, los vectores de cada una de estas se fusionan, en uno solo.

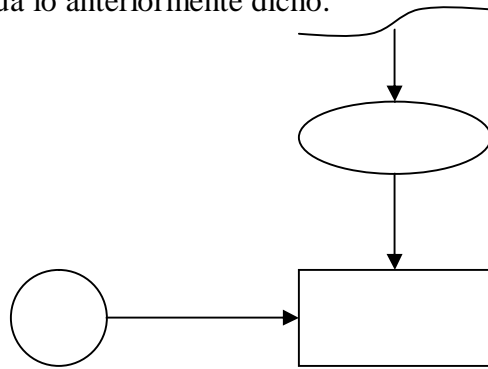


g) Cuando un documento genera una acción en otra área que de acuerdo al flujo no interviene sino hasta muy adelante, se utiliza el símbolo de conexión con clave determinada previamente.

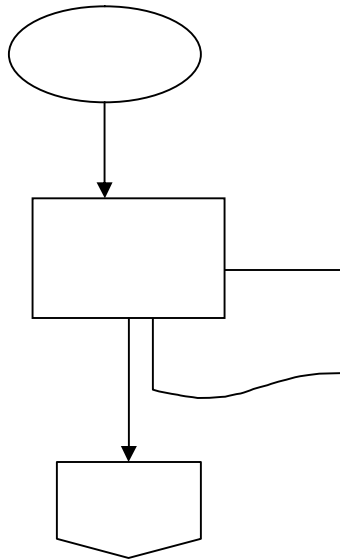


Que quiere decir que continúa en la otra página

Aquí continua lo anteriormente dicho.

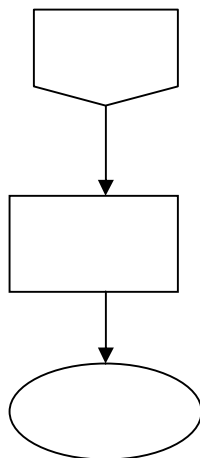


i) Cuando por la longitud del fluxograma, es necesario utilizar dos o más hojas, se emplea el símbolo de conector de página, el cual debe colocarse en la parte superior de la página que termina y en la parte superior de la página que comienza, anotándose en el centro de los símbolos una clave que los identifique.



Página 1.

Página 2.



4.6 Métodos organizacionales.

En una organización es básico llevar un seguimiento continuo de los procesos que se están llevando a cabo. Si la meta es lograr la satisfacción total de nuestros clientes tanto internos como externos la mejora continua en los procesos es vital y esta debe convertirse en un asunto de todos los días, puede jugar un papel de un modo de vida.

Un enfoque practico es el modelo SAMME . Este término son las siglas de:

- Seleccionar.
- Analizar.
- Medir.
- Mejorar.
- Evaluar.

Cada fase de este modelo consiste en un paso que se puede ajustar a cada organización o empresa.

La siguiente tabla resume las cinco fases que son Seleccionar, Analizar, Medir, Mejorar y Evaluar. el SAMME, demuestra sus pasos principales, las actividades clave y algunos de los métodos o herramientas que se pueden utilizar.

Fase 1: Seleccionar.

	Actividades Clave	Métodos y herramientas.
1. Determine los requerimientos clave para clientes “principales.”	<ul style="list-style-type: none"> • Forme un equipo para el mejoramiento del proceso. • Identifique a sus clientes. • Identifique las necesidades del cliente. • Determine los requerimientos más decisivos del producto (necesidades y expectativas). 	<ul style="list-style-type: none"> • Pautas para la formación del equipo. • Selección de matriz para el equipo. • Evaluación del cliente. • Entrevista.
2. Decida el proceso a mejorar.	<ul style="list-style-type: none"> • Enumere los procesos relevantes que afectan a la satisfacción del cliente. • Establezca criterios de selección de procesos. • Elija el proceso de máxima prioridad que necesita mejorar sobre la base de los requerimientos del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Suscitar un máximo de ideas originales. • Votación múltiple. • Criterios de selección del proceso. • Selección de matriz. • Indicar reducción

Fase 2: Analizar.

	Actividades Clave	Métodos y Herramientas.
3. Documente el proceso tal como esta.	<ul style="list-style-type: none"> Defina límites del proceso. Clarifique la cadena del proceso. Cree un diagrama de flujo del proceso en curso. Identifique tareas con y sin valor agregado. 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas. Lista de tareas principales del proceso. Diagrama de flujo del proceso. Diagrama árbol.
4. Adopte medidas para la mejora del proceso.	<ul style="list-style-type: none"> Establezca medidas de insumo (proveedor), de proceso, (productor) y del resultado (cliente). Identifique las medidas más importantes a investigar. 	<ul style="list-style-type: none"> Suscitar un máximo de ideas originales. Entrevistas.

Fase 3: Medir.

	Actividades Clave	Métodos y Herramientas
5. Recopile datos de referencia sobre los resultados del proceso.	<ul style="list-style-type: none"> Reúna datos cuantitativos de resultados relacionados con requerimientos del cliente. Establezca métodos de feedback. Documente hallazgos y siga reuniendo datos cuantitativos en curso. 	<ul style="list-style-type: none"> Hoja de verificación. Gráfico de ensayo. Histograma. Diagramas de dispersión. Gráfico de control.
6. Identifique las “deficiencias” en los resultados del proceso.	<ul style="list-style-type: none"> Compare los datos del proceso en curso con los requerimientos del cliente. Elimine las deficiencias conocidas al satisfacer los requerimientos del cliente. Determine las áreas del proceso con problemas crónicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Hoja de trabajo para el análisis de la deficiencia. Matriz para áreas con problemas. Diagrama de flujo del proceso. Entrevistas. Diagrama de Pareto.

Fase 4: Mejorar.

	Actividades Clave	Métodos y Herramientas
<p>7. Fije las metas de mejoramiento del proceso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Determine las verdaderas deficiencias de los resultados del proceso al satisfacer los requerimientos del cliente. • Descubra necesidades y oportunidades de mejoramiento. • Confirme el nivel deseado de resultados del proceso sobre la base de los requerimientos del cliente. • Determine requerimientos y especificaciones de cumplimiento del proveedor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diagrama de flujo del proceso. • Suscitar un máximo de ideas originales. • Fijar metas. • Votación múltiple. • Indicar reducción. • Negociación entre cliente y proveedor. • Formulario de clasificación de criterios.
<p>8. Desarrolle y lleve a cabo las mejoras sobre una base de ensayo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identifique la causa fundamental de áreas con problemas de proceso. • Identifique y priorice oportunidades para simplificar y o modificar el proceso. • Elija las mejores opciones para lograr los objetivos de mejora del proceso. • Ensaye las mejoras en pequeña escala. • Lleve a cabo el proceso de acuerdo con el plan de ensayo. • Recopile datos cuantitativos sobre todas las mediciones clave del proceso. • Solicite feedback del cliente durante el periodo de ensayo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diagramas de causa y efecto. Análisis del campo de fuerza. • Diagrama de afinidad. • Gráfico del programa de resolución del proceso. • Formulario de clasificación de criterios. • Plan de acción. • Diagrama de flujo del proceso. • Hoja de verificación. • Gráfico de ensayo. • Gráfico de control.

Fase 5: Evaluar.

	Actividades Clave	Métodos y Herramientas
9. Determine el impacto de las mejoras en el proceso.	<ul style="list-style-type: none"> • Reexamine datos cuantitativos relacionados con los objetivos de mejoramiento del proceso. • Determine si la causa fundamental de las áreas con problemas de proceso ha sido reducida o eliminada. • Verifique que las mejoras en los resultados del proceso hayan sido mantenidas. Sistemáticamente. • Si es necesario, perfeccione las mejoras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas. • Estudio del feedback del cliente. • Determinación de la evaluación. • Diagrama de flujo del proceso. • Plan de acción.
10. Estandarice el proceso y verifique las mejoras en curso.	<ul style="list-style-type: none"> • Comunique el flujo del proceso mejorado y las pautas operativas. • Si es necesario, imparta enseñanzas sobre el proceso mejorado. • Recopile y suministre feedback actual del cliente y del proveedor. • Mantenga y mejore continuamente los beneficios de los resultados del proceso. Si es necesario, disuelva el equipo de mejoramiento del proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas. • Estudio del feedback del cliente. • Determinación de evaluación. Diagrama de flujo del proceso. • Compromiso del proveedor. Punto de referencia. • Breve informe presentado por el equipo.

De manera concreta los procesos cumplen una importante misión llevar a la compañía a un objetivo claro y preciso, la mejora continua de compromisos hacia dentro y fuera de la empresa. Si queremos que nuestra empresa vaya por buen camino entonces se necesita descubrir el camino correcto. Y ésto requiere.

- 1.- El deseo de mejorar nuestros actuales procesos personales o de negocio y obtener resultados más exitosos.
- 2.-La disposición a tomar las medidas necesarias para lograr mis objetivos de mejoramiento

Capítulo 5

El Crédito en México y su problemática de otorgamiento en años recientes.

5.1 Antecedentes históricos del Crédito en México.

El crédito en México ha tenido bastantes altibajos, que para nuestro criterio han sido muchísimos más los antecedentes negativos que los de buenos resultados por los que ha pasado el crédito nacional en toda su historia (en comparación con otras culturas –la italiana, la del medio oriente, la china- el país sale en saldo muy negativo) un punto que cabe resaltar es la inseparable relación que guardan el dinero o la moneda, las instituciones financieras (principal instrumento por medio del cual el crédito llega a su destino) y el crédito en sus distintas facetas.

Para entender un poco más acerca del crédito veamos su significado. Etimológicamente crédito viene del latín “crédere” que significa creer. Dar a crédito quiere decir prestar dinero o suministrar mercancías sin más garantías que la confianza en la persona a quien se dan (la experiencia nos dice que esto ya no funciona hoy en día, como dice la canción,

“si a cualquiera das dinero a préstamo,
piensa que lo diste a los huérfanos”,

por que mejor es pensar que regalaste el dinero, que complicarse la vida queriendo recuperar el dinero prestado. En términos económicos el crédito es un instrumento de cambio que facilita y agiliza la circulación de la riqueza al mismo tiempo que multiplica la capacidad productiva de los capitales. El crédito tiene como características generales la existencia de la relación deudor-acreedor; la confianza en la relación, el tiempo pactado para su término y los intereses o precio por la disposición de los fondos.²⁶ A continuación conozcamos la historia del crédito en México.

Cuenta una leyenda que Coatlicue, “la del faldellín de culebras”, nuestra señora de la tierra, guardó en su seno una pelotita de plumas de colibrí que se encontró mientras barría el templo, allá en Coatepec. Enseguida quedo preñada y presa de un gran desasosiego pues no veía la manera de explicar a sus hijos, los cuatrocientos guerreros del sur y la brava Coyolxauhqui, “la del cascabel en las mejillas” semejante portento. Se lamentaba de su suerte cuando una voz que surgió del fondo de sus entrañas la consoló diciendo: “no te apures madre, cuando yo nazca, venceré a mis hermanos”. Y así ocurrió, cuando los guerreros comandados por su hermana, escalaban el monte dispuestos a matar a su madre, nació Huitzilopochtli, “el colibrí zurdo”, quien armado con una rodela y con el xiuhcōatl o “serpiente de fuego” derroto a sus hermanos y despedazo a Coyolxauhqui, arrojándola por la escalinata del templo. Había nacido el Sol, hijo de la tierra, vencedor de la noche con su

²⁶ J. R. Fortson y Cia. S.A. Promoción y Operación S.A. *El dinero de plástico. Historia del crédito al consumo y de los nuevos sistemas de pago en México.* J. R. Fortson y Cia Editores. México D.F. 1990.

luna y sus cuatrocientas estrellas. Había nacido el dios de los Aztecas, quien los condujo a la mitad del lago de Texcoco, y desde allí a conquistar el mundo.²⁷

Con este singular mito Azteca de Coatlicue y Huitzilopochtli notamos la importancia que para nuestros antepasados tenía el sol y la tierra, personificados por estas deidades. El mundo económico prehispánico giraba todo alrededor de la tierra (por eso era tan venerada) la agricultura jugo un papel muy importante ya que esta proveía de alimentos suficientes (y hasta en exceso) para alimentar a grandes pueblos y con ello hacer que éstos crecieran. La agricultura y el trabajo artesanal eran la bases de los medios de producción.

El comercio se realizaba a través del trueque y el estado se hacia llegar de recursos vía la recaudación de impuestos que se capitalizaban en especies, artesanías, productos agrícolas de la caza y la pesca. Mismos que eran obligados a pagar a todo pueblo conquistado por la fuerza. Así que no se dio la acumulación del dinero (ya que este no existía) y mucho menos el crédito en el sentido moderno de la palabra o la explicación con la que empecé el capítulo.

En la cultura mexicana podríamos ver los antecedentes crediticios mejor documentados para esa época, al describir las formas de tenencia de la tierra de este pueblo, podemos observar lo siguiente sobre los tipos de concesiones y transacciones que realizaban con la riqueza que les daba la tierra. Existían tres formas de propiedad de la tierra: la comunal, la estatal y la “privada” (esta última no corresponde por completo al concepto moderno de propiedad privada). En ellas encontramos que el destino de la producción de la tierra era en primer lugar para satisfacer las necesidades del estado y su familia real, otro era para el ejército, los templos y el resto de la nobleza y el último reparto se hacía para la gente común. Podemos notar un incipiente inicio del crédito en los tributos que se hacían en los pueblos conquistados, quienes además de ceder víctimas para el sacrificio, debía de pagarles a los vencedores un alto tributo si no querían ver a su pueblo morir por las armas. La forma del crédito a la que hago referencia se daba cuando se vencía en la batalla a un pueblo, los militares mexicanos acordaban con los tecuhtlis (representantes del pueblo derrotado) los términos del armisticio y fijaban el tributo que tendrían que pagar. Eran verdaderos regateos este dialogo, donde cada parte buscaba los términos más favorables. Cuando por fin llegaban a un acuerdo en cuanto al monto del tributo y los plazos de entrega, se establecía una especie de contrato entre las partes, el conquistador daba crédito a la palabra del jefe vencido, pero si éste no la cumplía su destino era trágico.

En los palacios del tlatoani (emperador) se almacenaban los tributos. El estado actuaba como suerte de banco en que se depositaban las riquezas obtenidas y que a su vez se encargaban de redistribuirlas entre la población, quedándose las clases altas, como es de suponer con la parte mayor. Aún así el sistema era muy eficiente, la ciudad era cada vez más grande y más bella. Además los excedentes almacenados en palacio garantizaban la sobrevivencia de la población en tiempos de hambruna. Se trataba de una economía de Estado fuertemente centralizada, pero que funcionaba muy bien.

²⁷ J. R. Fortson y Cia. S.A. Promoción y Operación S.A. Op. Cit. p 18.

Con el tiempo el valor del Cacao fue bastante codiciado al grado que se llegó a utilizar como moneda fraccionaria o en su múltiplo: el xiquipilli, saco con ocho mil granos. Usaban los mexicas además las tencuachtli, literalmente “manta para los labios” que eran pequeñas telas de algodón cuyo valor equivalían aproximadamente a cien gramos de cacao, mucho más valiosas eran las patolcuachtli, mantas del mismo material que medían poco más de metro y medio de largo por medio de ancho. También emplearon como valor de cambio el oro en polvo, que guardaban en el cañón transparente de plumas de añade, y unas pequeñas hachuelas de cobre en forma de T –que eran las que más se parecían a las monedas actuales- aparte de productos de jade obsidiana, piritita o plumas de quetzal. Pero sin embargo no se identifica en estos periodos de la historia un término claro del crédito en México prehispánico, no se da de una manera explícita y por lo tanto es necesario llegar hasta la conquista para hacer notar que los españoles imponen nuevas bases comerciales y crediticias a la nueva España. Con la caída de Tenochtitlan, comienza un nuevo periodo en la historia de México.²⁸

El uso del crédito era común en España desde antes del renacimiento, incluso si recordamos la misma reina Isabel la Católica (según nuestros libros de primaria) tuvo que recurrir a un crédito dejando en prenda o lo que es lo mismo empeñando sus joyas, para poder financiar la expedición de Cristóbal Colón.

Los créditos que se realizaron en el siglo XVI fueron para promover campañas de colonización y las tasas de intereses que se pagaban en dichas operaciones eran en razón a lo que se conquistaba, que iba desde un 5% hasta un 15% a muchos colonizadores no les agradaba pagar intereses y a veces ellos mismos se financiaban sus campañas. Las personas que hacían los préstamos eran ricos comerciantes que aprovechaban todo lo que venía de sus deudores, desde el pago con el botín obtenido hasta la oportunidad de hacer nuevas rutas a través del territorio conquistado por los colonizadores. Esto tuvo su fin de gran manera al empezar a acumular riquezas éstos últimos, ya que con los que estaban ganando se sirvieron a comprar enormes y vastas extensiones de tierra, al iniciar el siglo XVII la tenencia de la tierra había cambiado radicalmente. Todo el centro del país así como el bajío, la península de Yucatán y el norte del país (en realidad todo el país) quedó en manos de españoles, y los indígenas tuvieron que conformarse con las tierras temporales y con las reducidas porciones que encerraban a sus comunidades.

²⁸ Desde el punto de vista económico, se puede dividir a la Colonia en tres grandes periodos. “el primero arranca con la conquista y dura aproximadamente hasta finales del siglo XVI”. Puede considerarse como un periodo de formación porque en él ocurre el violento choque entre dos culturas muy distintas, la española – que es la que domina- termina por imponer sus estructuras económicas, no sin antes haber hecho una interesante asimilación de la indígena. El segundo periodo, el más prolongado “abarca todo el siglo XVII y más de la mitad del XVIII. Durante este periodo las estructuras económicas adquieren una forma estable y ocurre, además, un largo proceso de expansión territorial que terminaría por dar a la Nueva España sus fronteras definitivas”. Se dice que fue una época de consolidación y expansión. El último periodo, que empieza a mediados del siglo XVIII, culmina con la independencia. “Después de largos años de aislamiento, sin otra conexión con el mundo de la flota del Atlántico y la Nao de China, la economía novohispanica había caído en un profundo colapso, las autoridades peninsulares, alarmadas urgidas de riquezas para hacer frente al fuerte empuje de Francia e Inglaterra, hicieron una acuciosa revisión de la economía de sus colonias e introdujeron una gran cantidad de cambios, con lo que lograron un último y deslumbrante despegue económico”. Fue un periodo de reformas y modernización.

J. R. Fortson y Cia. S.A. Promoción y Operación S.A. Op. Cit.

Fue en este entorno donde surgieron las haciendas, las grandes propiedades de tierra fueron convertidas en verdaderos complejos de producción. En ellas se daba empleo a indígenas que huían de las encomiendas o de sus caciques, a mestizos e incluso a españoles empobrecidos.

El hacendado se convirtió en amo absoluto de todo aquello que se encontraba en su hacienda incluyéndola tierra los animales y las mismas personas. En la hacienda existía la Tienda de Raya y en ella se practicaba la más conocida forma de crédito a los trabajadores del campo. Estos eran almacenes que existían en todas las haciendas allí los peones cobraban cada semana sus salario, al que llamaban raya. Sin embargo en realidad no recibían un centavo, el encargado del almacén se limitaba a abonar el salario del peón en la cuenta del adeudo que éste tenía con la tienda pues en ella adquiría a crédito sus bienes de consumo. Los precios de estos bienes y los intereses sobre el préstamo estaban calculados de tal forma que siempre sobrepasaban con mucho la capacidad de compra del salario del trabajador, ésto lo orillaba a estar endeudado de por vida. En la mayoría de los casos, el adeudo pasaba de padres a hijos quienes desde que empezaban a trabajar ya cargaban el lastre de una deuda que les impedía abandonar la hacienda. La tienda de raya esta considerada como uno de los más oscuros y vergonzosos capítulos en la historia del crédito en México.

También existían otras formas de crédito como los repartimientos, que consistían en bienes de consumo caros y de mala calidad, que debían ser pagados a una elevada tasa de intereses al final de la cosecha de los campesinos este crédito desapareció en 1786. los repartimientos eran créditos otorgados por el estado, porque también existían créditos concedidos por los particulares, a estos se les llamaba habilitaciones, y se debían otorgar en monedas y pagarse de la misma forma, pero la realidad pintaba de otra manera, se hacía el préstamo en bienes de consumo y se cobraba en moneda a interese altísimos.

También existieron los pósitos²⁹ que eran una especie de almacenes generales agrícolas donde se acumulaban granos (especialmente los oriundos del país, que eran maíz y trigo) que los campesinos dejaban en depósito. Estos bancos prestaban granos en distintas cantidades a los campesinos que los necesitaran fuera para consumo directo o para siembra. Avalado por un fiador, el beneficiado hacía un contrato mediante el cual se comprometía a devolver al pósito al término de la cosecha, la cantidad de grano que había recibido con sus correspondientes intereses. Desafortunadamente este sistema de crédito refaccionario que pudo haber sido útil para el desarrollo de la agricultura, recibió escasa atención por parte del estado y su financiamiento fue siempre limitado.

Pero quien no tuvo límites ni empacho fue la iglesia, institución que aprovecho su jerárquica condición moral, política y económica. Debido a su gran acumulación de riquezas y sus excedentes que resultaban de su poco consumo para sustento propio aunado a esto una enorme recaudación de bienes, tierras y diezmos. La iglesia hizo la función de banca aprovechando también que en la nueva España no existía un sistema oficial de crédito. Cabe mencionar que en la lectura sobre la Iglesia notamos en sus funciones bancarias un enorme paralelo con la banca actual, la iglesia era muy selectiva y poco

²⁹ estos Pósitos eran y trabajaban muy parecido a los que se descubrieron en Irán hace ya más de 3,400 años antes de Cristo, en el templo de Uruk donde desarrollaban las actividades administrativas sus sacerdotes.

solidaria en cuanto a los destinatarios de sus préstamos (al igual que la banca de hoy). Sus principales (y únicos) clientes eran los comerciantes, los agricultores ricos y sobre todo los hacendados a quienes prestaban sobre la garantía de sus inmuebles, de tal suerte que era raro que se les prestara a los campesinos o hasta sectores como el minero o el industrial. Pero si algo hay que destacar (y donde la iglesia no se parecen en nada a los bancos actuales) es que se prestaba a muy bajos interés aproximadamente del 5% anual y que se podía renovar el crédito una y otra vez tanto que no era extraño que el valor de lo prestado llegara a rebasar el del bien que se había hipotecado en prenda.

Este sistema de préstamos hipotecarios hizo que al cabo del tiempo la iglesia se convirtiera en la principal propietaria de las tierras del país. Al finalizar el periodo colonial era dueña de más de la mitad de las propiedades en el campo y del 90 % de las fincas urbanas. ¿Cuáles fueron las consecuencias? Se estancó la producción agrícola con el consecuente empobrecimiento del campo debido a que la iglesia inmovilizó la propiedad raíz en los llamados bienes de manos muertas. Y aunque la corona española, trató de resolver esta situación obligando a la iglesia a vender esas tierras a otros particulares, no pudo con ella porque no sólo afectaba los intereses de esta institución, si, no también afectaba los intereses de los muchos propietarios que tenían hipotecados sus bienes con el clero. Finalmente la iglesia ganó.

En el año de 1775 fue inaugurado el Monte de Piedad de Animas por Pedro Romero de Terreros. El monte de piedad empezó a trabajar con un patrimonio de trescientos mil pesos su forma de funcionar es prácticamente igual, a como lo hace hoy en día. Se valuaba el objeto entregado en prenda, con ello se determinaba el importe recibido de la almoneda se entregaba el dueño de la prenda, después de haber sido descontado el monto del préstamo podía acudir al monte cualquier persona sin importar su rango o clase social.

Al principio no se cobró ningún interés por los préstamos, dejando a la buena voluntad de los beneficiados el pago de una gratificación a la institución, pero no se dio dicha buena voluntad entre estas personas porque al poco tiempo de su fundación fue necesario cobrar unos pequeños intereses por los préstamos para que el monte pudiera pagar sus gastos de operación. Sin embargo cabe señalar que el monte de piedad nunca persiguió el lucro.

Por otra parte, como ya se había señalado, los comerciantes llegaron a acumular grandes riquezas de manera que se unieron para crear el Consulado de la Ciudad de México, sociedad con mucho poder que agrupaba como a 200 comerciantes (todos ellos españoles) y llegaron a controlar el gran comercio en la nueva España. Este fue un importante proveedor de crédito a la Corona, a través de préstamos tanto voluntarios como forzosos. Su capacidad de financiamiento hizo que acudieran a ellos agricultores y sobre todo mineros sólo que su negocio de prestamistas duró hasta que triunfó la independencia. El Consulado de Comerciantes creó para la minería bancos de plata y compañías de avío, a los que los mineros acudían en busca de financiamiento.

Fue en 1783 que se creó el Banco de Avío de Minas siendo la primera institución oficial de crédito que se estableció en la nueva España, su objetivo era habilitar y refaccionar a los mineros. Su patrimonio era proveniente de los impuestos que los mineros pagaban a la Real Hacienda y su funcionamiento era muy similar al de los bancos de la actualidad.

Desapareció también con la independencia. Y con ese capítulo podemos ponerle fin a trescientos años de dominación española en México.

En el año de 1810 empezó la guerra de independencia contra España y esta marco un cambio radical en la economía de la nueva nación aún después de haberse consumado con éxito para México diez años después.

En los albores de la nueva y joven nación se daba una enorme crisis en todos los aspectos, en el campo social, político y económico, es fácil inferir que la actividad crediticia estaba prácticamente atrofiada, la iglesia y el Consulado de Comerciantes seguían siendo las principales fuentes de crédito pero conforme la situación empeoraba, la iglesia retraía sus créditos y los particulares convertía esta actividad en usura desleal y abusiva. Ante la desesperada situación económica se puso a consideración de las autoridades del imperio una iniciativa que pasó a la historia más como una curiosa anécdota que como una medida económica importante. La iniciativa autorizada en el bando del 31 de diciembre de 1822 planteaba la creación de un banco de emisión de cédulas, pagares o haré-buenos, nombre que se les dio a los billetes que debían circular en diversas denominaciones; 5, 10, 50, 100, 300, 500 y 1,000 pesos por un valor total de cuatro millones. ¿Y el banco al que se hacía referencia en el bando? Nunca existió, pero sí se emitieron los billetes pero fueron retirados de circulación en 1823.

En 1830 surgió el banco de Avio obra de Lucas Alamán y su objetivo era financiar principalmente a las industrias de la lana, el algodón y la cera, para lo cual se fijó un capital de un millón de pesos que se integraría con el 20% de la totalidad de los derechos de importación del algodón, pero no funcionó y en 1842 se cerró. En 1837 surgió el Banco Nacional de Amortización de la Moneda de Cobre, que fue creado para retirar de circulación todas las monedas de cobre y sustituirlas por piezas de plata pero por los problemas financieros del país, éste tomó al banco como su caja chica y lo llevó directo a la bancarrota en 1841. Después de muchos años de guerra en donde la actividad bancaria fue nula el 1 de julio de 1864 el banco de Londres y México filial de The London Bank of México and South America Ltd, inició sus operaciones con un capital de dos millones quinientos mil pesos equivalentes a 500 mil libras esterlinas, rápidamente introdujeron los billetes a circulación y éstos eran bien aceptados, tiempo después el estado autorizó la apertura de dos bancos en el estado de Chihuahua con emisión de billetes de baja denominación. En la Ciudad de México surgieron otras cuatro instituciones crediticias; el Banco Nacional Mexicano, el Banco Mercantil Mexicano, el Banco internacional Hipotecario y el Banco de Empleados pero solo el Nacional actuaba bajo concesión oficial otorgada por el presidente Manuel González. En 1884 los bancos Nacional y Mercantil Mexicano se fusionaron para constituir el Banco Nacional de México que en virtud del código de comercio estaba obligado a otorgar al gobierno una serie de servicios como el manejo de la deuda pública y la apertura de una cuenta corriente a bajo interés, con lo que se asemejaba a un banco de estado, pero se le favorecía como a una empresa privada. De 1878 a 1907 se abrieron 39 bancos más en el país.

El 19 de marzo de 1897 José Ives Limantur ministro de Hacienda de Díaz decretó la ley de Instituciones de Crédito que constituyó el primer ordenamiento legal para el sistema bancario. Se consideraron únicamente tres tipos de instituciones de crédito: bancos de

emisión, bancos refaccionarios y bancos hipotecarios que se relacionaban con los plazos en que otorgaban sus créditos, cortos los de emisión, medianos los refaccionarios y a largo plazo los hipotecarios. En lo que a sus operaciones activas se refiere, los prestamos se hacían sin más garantía que la persona del deudor, lo que ocasionaba que en muchos casos su destino fuera el consumo y no la producción, en cuanto al monto de interés del crédito este estuvo entre el 12% y el 6% anual.

El 20 de noviembre de 1910 Francisco I. Madero se levanta en armas. Así empieza la revolución mexicana, durante un largo periodo de 1908 a 1923 las condiciones del crédito en México se vieron severamente dañadas, la revolución llevó consigo trágicos acontecimientos y reveses financieros. Tal es el caso del Banco Nacional de México que para el año de 1909 por ejemplo era bastante mala ya que no contaba con suficientes recursos en caja para hacer frente a sus responsabilidades. Ese mismo año la caja de Préstamos para la Irrigación y Fomento de la Agricultura, cuyo objetivo era hacer préstamos sobre propiedades rurales, comprar y vender bonos y girar letras estaba en plena bancarrota.

En 1913 con la muerte de Francisco I. Madero y el nombramiento de Huerta como presidente la situación económica del país y con ella la actividad crediticia entró en una situación compleja y anárquica. Al generalizarse el movimiento revolucionario, cada jefe militar tomó las medidas económicas y monetarias que consideraba oportunas, inundando a la república de decretos, vales, billetes y monedas de los más variados tipos y formas, como no se había visto en toda la historia nacional. De tal suerte que el Banco Nacional de México cerró sus puertas del 20 de diciembre de 1913 al 15 de enero de 1914 debido a la banca rota por la que pasaba al fungir como banco central, todo para evitar al público que en forma violenta y masiva reclamaba la devolución de sus depósitos.

De 1913 a 1917 se calcula que existieron alrededor de 300 denominaciones y diseños de moneda y unas 700 variedades de billetes, éste era un síntoma evidente del caos que imperaba en el sistema bancario mexicano, la misma banca reflejaba ese caos, de los 24 bancos emisores existentes, nueve estaban dentro de la ley y los otros quince quebraron aparatosamente en el transcurso de esos cuatro años. En campaña revolucionaria Venustiano Carranza buscó institucionalizar el sistema bancario mexicano y su operación exigía respeto a la Ley General de Instituciones de Crédito.

Los únicos créditos que se manejaban en ese entonces eran los forzosos que los caudillos imponían a las poblaciones ocupadas, con la promesa de pagarles cuando triunfara la revolución. En 1916 Carranza emite billetes hechos por la American Bank Note Co. De Nueva York en un intento más por para la circulación de tanta moneda sin embrago no tuvo éxito.

Con el objetivo de fomentar el desarrollo de los sectores productivos básicos y estratégicos del país, y suplir las deficiencias del crédito privado en cuanto a la canalización de recursos a sectores de prioridad nacional desde principios de la década de los treinta se ideó la creación de las instituciones nacionales de crédito y en los años cincuenta, de los fondos y fideicomisos de fomento.

El estado necesitaba tener un banco central, regulador de su política económica y el 25 de agosto de 1925 se crea el Banco de México, quien al tomar su papel central, ha ayudado a desarrollar la estructura del sistema bancario y crediticio mexicano.

Las instituciones nacionales de crédito³⁰ fomentan y apoyan la creación y consolidación de la infraestructura productiva de los principales sectores económicos del país, como son el agrícola, el industrial, la salud, comunicaciones, y obras públicas entre otros. De acuerdo a su reglamento estas instituciones bancarias deben contribuir a la integración de las industrias básicas y en general a las actividades económicas fundamentales.

En 1932 se expidió la Ley General de Instituciones de Crédito y también la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito. En donde podemos encontrar para ese entonces a las instituciones auxiliares de crédito como: almacenes generales de depósito, las bolsas de valores, las cámaras de compensación, las sociedades, uniones o asociaciones de crédito y las sociedades financieras. Estas leyes fueron sustituidas en 1941 por la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, que dio forma al actual sistema bancario y permitió un desarrollo en el sistema crediticio.

El 1 de septiembre de 1982, el sistema crediticio mexicano entró en proceso de nacionalización al expedirse decretos expropiatorios. El 17 de septiembre del 82 la nacionalización de la banca mexicana se elevó a rango constitucional y en diciembre de ese mismo año, una nueva reforma a la Carta Magna asignó a la banca el papel de promotor de desarrollo económico nacional.

A casi ocho años de nacionalizada la banca en mayo de 1990, mediante una iniciativa de ley enviada al congreso de la unión, el gobierno mexicano propuso que el servicio público bancario fuera nuevamente concesionado a particulares. La iniciativa fue aprobada por el congreso de la unión y los congresos Estatales y elevada a rango constitucional en julio del mismo año, en que comenzó el proceso reprivatizador al ponerse a la venta los activos de los bancos.

5.2 Otorgamiento del crédito hasta 1994.

Como ya vimos, en el tema anterior México ha pasado por un indeterminado número de situaciones de crisis, recesión, inestabilidad, agiotismo, etc, etc, que sólo han dejado malos antecedentes en la banca y que por consecuencias lógicas el crédito no ha tenido un papel relevante, lo peor del caso es que hasta nuestros días, la misma situación se ha presentado, pero ahora se ve con nuevos nombres como, inflación, desestabilización de los precios del petróleo, guerra fría, actividades especulativas y nacionalización de la banca, entre otras más. Los resultados han sido adversos para un sano crecimiento y desarrollo del crédito en todos sus campos y en todas sus vertientes, se han tenido ligeros auges que van seguidos de grandes caídas.

³⁰ entre las más importantes instituciones nacionales de crédito (o banca de desarrollo) destacan : . Nacional Financiera, Banco Nacional de Comercio Exterior, y para en el año de 1990 aun tenían su lugar los ahora desaparecidos: Banco Nacional de Obras y servicios públicos y Banco Nacional de Crédito Rural.

Para poder entender cómo los bancos dan un crédito, es necesario saber como se hacen de recursos financieros para poder tener dinero que prestar.

Los bancos tienen una función que consiste en la intermediación profesional en el comercio del dinero y del crédito. Por una parte, los bancos recolectan el dinero de aquellos que no tienen manera de invertirlo directamente, y lo proporcionan en forma de crédito a quienes necesitan del dinero. Los que llevan su dinero al banco conceden crédito a éste y el banco a su vez, lo concede a sus prestatarios. La función bancaria ha sido considerada, desde la antigüedad como una función de interés público.

Para la realización de su función de intermediarios en el comercio del dinero y del crédito, los bancos celebran gran variedad de negocios u operaciones, que se han clasificado en operaciones activas, operaciones pasivas y servicios bancarios.

Son operaciones activas, aquellas por medio de las cuales el banco concede crédito a sus clientes (préstamos, descuentos, aperturas de créditos) y son operaciones pasivas aquellas por medio de las cuales el banco se allega de capitales (depósitos irregulares, creación y colocación de obligaciones a cargo del banco). Son servicios bancarios las operaciones de simple mediación (intervención en la creación de obligaciones y en su colocación fideicomisos, operaciones de mediación en pagos) y las operaciones de custodia (depósitos regulares, depósitos en cajas de seguridad).³¹

Uno de los ejes de la función pasiva es la captación de depósitos. Si los bancos dejan de captar, reducen asimismo su capacidad de crédito y comienzan a operar con circuitos financieros que desaceleran de un período a otro.

Comprendiendo las operaciones activas y pasivas, podemos entender con mayor facilidad la interrelación que existen en éstas y que obviamente unas llevan a las otras y así constante, todo ésto se da por que a partir de aquí podremos entender el por qué de nuestro sistema bancario y sus limitantes para el otorgamiento del crédito, no sin olvidar que el contexto internacional juega un papel muy importante en el desarrollo de los acontecimientos financieros que han llevado en parte a las constantes crisis y problemas económicos para el otorgamiento del crédito y por los que ha pasado México hasta llegar al año de 1994.

Si empezamos nuestra historia desde el año de 1962 encontramos en las cifras que los depósitos en el sistema financiero mexicano, como porcentaje del producto interno bruto, crecieron hasta 1972, en estas épocas los créditos a la industria en general y al consumo tuvieron años de bonanza y progreso todo tenían a favor un tipo de cambio estable, una balanza de pagos no muy desequilibrada, tasa de interés en condiciones equilibradas y con muchas expectativas de buenos vientos en la economía mexicana. Sólo que decrecieron de 1973 a 1977 y en los años posteriores lograron cierta recuperación (sin alcanzar el porcentaje de 1972) aunque cada vez más dolarizados. Esto quería decir dos cosas: que la intermediación financiera en el mercado local era relativamente menor y que el patrón monetario nacional (peso) cedía terreno ante el patrón hegemónico (dólar).

³¹ Cervantes Ahumada Raúl. *Títulos y operaciones de Crédito*. Edit. Herrero S.A. México D.F. 1954.

Simultáneamente se daba un mercado internacional privado de depósitos y crédito que cada día aumentaba más durante los años setenta. Es interesante saber que encontramos una ironía muy marcada en el exterior con nuestro país y la forma de explicarla sólo se debe a que en la década de los setenta la economía se volvió más a la moneda extranjera para ser precisos volteó la cara hacia el dólar y las compañías financieras internacionales se aprovechan de las leyes –como siempre- mexicanas mal elaborada y con enorme boquetes que solo nos causan dolor de cabeza.

Tan sólo en 1979 existían aproximadamente 80 bancos transnacionales que tenían instaladas oficinas de representación en México y a través de ellas recibían depósitos y otorgaban créditos que a la larga eran la vía de escape o fuga para los capitales e inversionista nacionales y extranjeros³², las leyes mexicanas impedían que bancos extranjeros sin aprobación nacional tuvieran sucursales en nuestro país, pero -como ya lo habíamos dicho- operaba la libertad cambiaria, nada entorpecía que la oficina fuera un contacto para recibir depósitos y conceder prestamos desde el mercado internacional. Funcionando de la siguiente manera uno podía acudir a la oficina de representación de cualquier banco extranjero y solicitar hacer un depósito en su sucursal en Londres (por decir cualquier lugar) y mediante un simple giro u orden de pago se concretaba la operación los mismo era para solicitar un préstamo, los recursos eran frescos y para los solicitantes de préstamos ésto era ideal ya que pudiera no ser sujeto de crédito en México pero para un banco extranjero sí lo era, lo que ocasionaba que se acudiera poco en este sentido a los bancos nacionales, y con mucha mayor razón era con los depósitos ya que para muchas personas el sentimiento de tener sus cuentas en bancos del exterior sentían que les daba cierto status que no lo tenían si operaban en el país.

Pero no sólo los bancos extranjeros hacían labor en nuestro país si no también los nacionales hacían labor en el extranjero, desde la ley de 1973 los principales bancos privados mexicanos y sobre todo Banamex, le aceleraron el ritmo para abrir sucursales y oficinas en el extranjero. Banamex, Bancomer y Serfin, además de abrir sus propias sucursales se ligaron a consorcios internacionales (Intermexican, Libra Bank, Eurlatinoamerican Bank) y comenzaron a tener actividad participación en el euromercado, prestándole desde fuera al gobierno de México a empresas privadas mexicanas y a varios países del área latinoamericana. Con el paso del tiempo en el año de 1976 los depósitos locales se abrieron a la dolarización³³. Esto creó un conflicto bastante contradictorio en muchas áreas de la economía mexicana y dio origen a la actividad especulativa que no es otra cosa que actuar con la expectativa de ser favorecido por la variación de los precios relativos.³⁴

³² El presidente de México José López Portillo en su sexto informe de gobierno dijo que mientras la deuda externa era de 80 mil millones de dólares, de México habían salido unos 54 mil millones de dólares en los últimos años.

³³ Aguilar Camín Héctor. *Cuando los banqueros se van*. Ediciones Océano. México 1982.

³⁴ en la obra de Aguilar podemos apreciar un dato interesante que no nos gustaría pasar por alto y que explica la actividad especulativa que bastante fue culpable de la nacionalización de la banca años después “la compra-venta de moneda extranjera suele estar asociada con la actividad especulativa, sobre todo cuando los tipos de cambios son inestables...para evitar la dolarización la autoridad monetaria apelará entonces a otro recurso, elevara las tasas de interés para los depósitos en pesos, ensanchando considerablemente el diferencial entre las tasas en pesos y las tasa en dólares. Aquí se abren distintas posibilidades a la actividad especulativa....si las tasas de interés en pesos son relativamente muy elevadas y el tipo de cambio se desliza con relativo rezago, es

Al dolarizarse los depósitos se habría al público en general la opción de depositar en pesos con alta tasa relativa de rendimiento depositar en dólares, con tasa de interés similar a la internacional más el deslizamiento cotidiano en el tipo de cambio.

Algunos analistas indican que mientras la tasa de interés en pesos sea superior o igual a la tasa en dólares más el deslizamiento, la gente se quedará depositando en pesos. Sin embargo este análisis estático es erróneo.

En primer lugar, las altas tasas de interés pasivas en pesos se traducirían en altas tasas activas que afectarían los costos financieros de las empresas y que éstas intentarían transferir a precios altos en sus artículos. En segundo lugar, el deslizamiento en el tipo de cambio elevará, también cotidianamente, el precio en pesos de todos los bienes importados y si además las empresas tienen pasivo en moneda extranjera, elevará cotidianamente el servicio de esa deuda, es decir los costos financieros que las empresas intentarían transferir a precios. Por una parte la inflación tenderá a acelerarse y con ella la elevación en las tasas de interés y el deslizamiento más rápido en el tipo de cambio, con lo cual al período siguiente, la inflación volverá a acelerarse. Por la otra, los empresarios que transferían a los nuevos costos a precios, comenzarán a transferirlos a priori. Dicho de otra manera, los precios no se moverán por la variación de costos sino por la expectativa de variación futura en los costos. La inflación habrá sufrido un cambio cualitativo y nos estaremos aproximando a la hiperinflación.³⁵

Se desarrolló una situación especulativa de este tipo dentro del periodo: en los períodos previos a una devaluación en los años 1974, 1975, y 1976 y los años 1980, 1981 y comienzos de 1982. los capitales se fugaron y los depósitos en el sistema local se dolarizan, mientras el sector público eleva su contracción anual de deuda externa neta para mantener una disponibilidad de divisas que le permitía manejar el tipo de cambio. Esto quiere decir que es muy grave, que las variaciones en la deuda pública externa neta están correlacionadas con las tendencias a la dolarización de la economía. Esto nos lleva a concluir que con libertad cambiaria, tanto en el caso de la política de tipo de cambio fijo (1971-1976) como con el de la política de tipo de cambio deslizante (abril de 1980 a agosto de 1982), México estaba contra la pared por la actividad especulativa que gobernaban las variaciones en la contratación de deuda externa pública.

A parte de los errores recurrentes de política económica que condujeron a los trastornos de diciembre de 1994, 1982 fue después de la gran depresión de la década de los treinta, uno de los años más difíciles para la economía nacional, y escenario de un episodio muy inquietante para la economía mexicana.

muy probable que desde el resto del mundo se realicen depósitos en el sistema financiero local para aprovechar las altas tasas de interés en pesos y el rezago en el tipo de cambio...para evitar esté fenómeno la autoridad monetaria deberá deslizar sin rezago el tipo de cambio. Pero obsérvese, que entonces se presenta una situación de peligrosas consecuencias. En primer lugar, para evitar la dolarización de los depósitos se recurrió a una elevación sustancial en las tasas de interés en pesos, en segundo lugar, para evitar que se especule desde el resto del mundo en el sistema financiero local, hubo que deslizar sin rezago el tipo de cambio. De manera que la economía nacional estará operando con tasas de interés pasivas relativamente muy altas y con deslizamiento rápido en el tipo de cambio.” Op. Cit.

³⁵ Aguilar Camín. H. Op. Cit pp 60-61

La práctica de la especulación con moneda extranjera tuvo graves repercusiones en los créditos que se tenían que otorgar ya que la especulación encareció las tasas de interés tanto pasivas como las activas (y siempre las activas son más altas que las primeras) de tal suerte que era muy costoso pedir crédito y una persona común debía de estar muy seguro para solicitar el préstamo a una institución financiera. Pero el problema no paraba en un solo lado, por el otro la banca también tenía sus dificultades. De manera que el problema de la banca comercial era su incapacidad para hacer llegar crédito oportuno y barato a la mayor parte de la población. Esto se prolongó por toda la década de los setenta.

Durante este periodo la banca tuvo muchas y diversas prácticas crediticias que dañaron y que son muy criticadas, sus prácticas llevaron a unos pocos a disfrutar de mucho y lo peor de esto es que los que lo disfrutaron eran los mismos banqueros. Ellos hacían suyas las tasas de interés preferenciales, es decir tenían las tasas más bajas en comparación con las del mercado, dieron lugar a la llamada represión financiera porque desfavorecían las actividades no prioritarias, concepto que se dio en la década de los ochenta. Sin embargo, el poder oligopolico de la banca de la banca comercial facilitó la creación de grandes conglomerados industriales y comerciales vinculados a los bancos, utilizando para ello entre otras las siguientes practicas³⁶:

- 1) Otorgamiento de créditos blandos, a tasa inferiores a las del mercado, a empresas cuyas acciones eran parte o en todo, propiedad de los dueños de la banca. Además de ser esto contrario a las sanas prácticas bancarias, producía una pérdida en esos créditos que el banco luego recuperaba aumentando la tasa de interés por encima de la del mercado a otros clientes.
- 2) Otorgamiento de créditos a empresas propiedad de los accionistas de la banca, cuyos montos excedían los límites legalmente autorizados. Asimismo, créditos a esas mismas empresas sin suficiente (o ninguna) garantía real.
- 3) Renovación automática de créditos a empresas propiedad de los accionistas de la banca, independientemente de las posibilidades reales de recuperación del préstamo, de créditos blandos a inmobiliarias, propiedad de los socios de los bancos.³⁷

Con esto entendemos perfectamente que el resto de los usuarios del crédito cuyas empresas no eran propiedad de los accionistas de la banca, tenían que afrontar tasa de interés más elevadas para compensar los créditos subsidiados a las empresas asociadas con la banca comercial. Es importante recordar que las intervenciones de algunos bancos, llevadas a cabo por las autoridades debido a la crisis de 1994, revelan que aún prevalecen debilidades en los sistemas de vigilancia y supervisión de las autoridades responsables del sistema financiero.

Con todos estos antecedentes la banca tenía para 1981 un historial no muy confiable, un antecedente de otorgamiento de crédito no muy aceptable y una enorme disposición para

³⁶ Al darle lectura a las siguientes practicas se nos viene a la mente personajes como Ángel Isidoro Rodriguez “el divino”, José Cabal Peniche, Jorge Lankenau y una larga lista de personajes que hicieron de las suyas con estos tipos de prestamos y que se descubrieron muchísimos años después y que con mucha ironía recordamos por ser culpables ante los hechos pero no ante la justicia.

³⁷ Solís Manjarres Leopoldo. *Evolución del sistema financiero mexicano hacia el siglo XXI*. Edit Siglo XXI. México D.F. 1997.

saquear al país de divisas. Por lo que el año de 1982 es un parte aguas para poder llegar hasta 1994 que es año de una de las peores crisis por las que ha pasado la economía mexicana y que por ella hasta nuestros días sufrimos para el otorgamiento de un crédito a personas comunes.

Dentro del sistema financiero, la banca comercial reviste especial importancia debido a su influencia en los mercados monetarios y crediticios. Por ello mismo tiene un vínculo muy estrecho con la política económica especialmente en el ámbito de las finanzas.

El menor ritmo de crecimiento de la actividad económica, los altos índices de inflación, los elevados coeficientes de dolarización del ahorro en los primeros meses del año, la imposibilidad de complementar (en la medida deseada) el ahorro interno con recursos provenientes del exterior, y los descensos sustanciales en la paridad del peso frente al dólar impidieron que la estructura financiera tuviese la suficiente flexibilidad, dificultaron el mejoramiento de la eficiencia operativa del sistema bancario, y entorpecieron el control adecuado de las variables financieras. Como la economía nacional y muy especialmente las finanzas del país, estaban en una situación difícil y con expectativas nada agradables, el Ejecutivo Federal decretó la nacionalización de la banca privada y la adopción del control generalizado de cambios a partir del 1 de septiembre de 1982.

En ese mismo año el Banco de México dictó un conjunto de disposiciones orientadas a enfrentar los problemas que presentaban la regulación monetaria, la canalización selectiva del crédito y el régimen de inversión obligatoria, así como el desempeño del sistema bancario y del mercado de valores, de los instrumentos de captación y de la política cambiaria.

En la actualidad la banca no tiene créditos en dólares, todas sus operaciones de esta modalidad dejaron de otorgarse a partir de 1982 (hasta después de la reprivatización pero tuvieron un enorme problema de cartera vencida) y esta situación se dio por que en ese mismo año se estableció el control generalizado de cambios, sustituido poco tiempo después por un nuevo sistema que desechaba este control para mantener tres tipos de paridad: “controlado”, “libre” y “especial”. Los dos primeros tenían el fin de alentar la exportación y propiciar una captación de divisas adecuada, capaz de atender los requerimientos de la planta productiva y de contribuir a fortalecer en México el ahorro interno y el tercero servía para el pago de “mexdólares”.

El 30 de diciembre, la banca nacionalizada quedó formalmente regularizada con la expedición de la Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito, en este documento se destaca que los bancos nacionalizados funcionarían como “sociedades nacionales de crédito”. La misma ley preveía que también los bancos mixtos se transformaran de manera que el propio Banco de México vio modificada su ley orgánica y dejó de ser “sociedad anónima” y se convirtió en “organismo descentralizado de la administración pública federal”.³⁸

³⁸ Diario Oficial de la Federación. 29 de Noviembre de 1982.

El primero de septiembre se juntaron una serie de elementos que afectaron el desarrollo general de la economía y aceleraron la fuga de capitales, fenómeno que se había iniciado antes. Los efectos del mismo se agudizaron a partir de junio de 1982 y se manifestaron posteriormente como un problema de liquidez para hacer frente a los compromisos de la deuda externa de corto plazo. Lo que en su momento fue llamado por las autoridades financieras como un “problema de caja”. Las presiones especulativas que se iniciaron a principios de ese año, condujeron a la devaluación del tipo de cambio en febrero. Casi seis meses después, la crisis indujo al gobierno a la expropiación de la banca privada, medida que se complementó con la implantación del control generalizado de cambios. Como se recordará el origen de la crisis se gestó por la conjunción de varios problemas tanto internos como externos. Entre otros, la sobrevaluación del peso llevó la cuenta de mercancías a un déficit insostenible, lo cual se volvió más difícil con la caída de los precios del petróleo a partir de mayo de 1981. Por otra parte, el déficit del sector público llegó a niveles que ya no pudieron ser financiados con ahorro del exterior y como si fuera poco, las tasas de interés en los mercados internacionales registraron los niveles más elevados en los últimos cincuenta años.³⁹

Después de la nacionalización de la banca hasta su reprivatización en 1990, los créditos vivieron tiempos estables, las personas físicas podían acudir al banco y solicitar una línea normal sólo que como existe una cultura de “debo no niego, pago no tengo” muchos créditos se fueron a la cartera vencida de los bancos, y aun persistía la tensión con el tipo de cambio del dólar y la economía tenía serios problemas financieros (ya que la deuda externa en el lapso de 1982 a 1990 se triplicó y la interna por consiguiente) los bancos tenían más facultad para otorgar créditos.

Sin embargo mientras los bancos estuvieron en manos del gobierno, estos estuvieron mal administrados.

Hablemos ahora de una etapa que antecede a la reprivatización de la banca. Esta etapa se puede decir que empezó en el gobierno de Miguel de la Madrid, que de plano ignoró el compromiso de su antecesor José López Portillo. Apenas tres meses después de la nacionalización regresó a los exbanqueros el 34% de las acciones bancarias expropiadas. De ahí en adelante de la Madrid decretó una serie de medidas para compensar a los banqueros y que fomentaron el ascenso a una banca paralela, apuntalada mediante casa de bolsa y reforzadas por arrendadoras financieras, aseguradoras, sociedades de inversión y las organizaciones auxiliares de crédito. Así el sector bursátil se fue a las nubes. En 1986 la prensa internacional calificó al mercado accionario mexicano como el más activo del mundo con los mejores rendimientos.

Todo marchaba sobre ruedas hasta el terrible martes negro, en octubre de 1987 la expansión bursátil se derrumbó sucedió un crack en la bolsa mexicana de valores y miles de inversionistas fueron llevados a la quiebra, debido al alza irracional del mercado de valores. Obviamente antes que esto sucediera la gente en lugar de pedir prestado a los bancos, prefirió especular su poco o mucho capital en acciones que en un principio les dejó buenas ganancias y se olvidaron un poco del negocio o con esas mismas ganancias no veían la

³⁹ Solís Manjares L. op. cit. pp. 57-59.

necesidad de pedirle, dinero al banco. Sin embargo las casas de bolsa quedaron en una evidencia nefasta, éstas fueron denunciadas por ilícitos como violación de contratos, falsificación de firmas, alteración de documentos y estados de cuenta, cargos indebidos en las cuentas e incluso hasta hubieron denuncias de secuestros, extorsiones y hostigamiento telefónico.⁴⁰

Cabe señalar esta negra historia de las casas de bolsa por que con el tiempo los dueños de ellas mismas serían los dueños de los bancos y por consiguiente copartícipes de las crisis financieras del país en 1994, ya que ellos “entraron por la puerta trasera” al sistema financiero y en poco tiempo amasaron grandes fortunas que utilizarían en parte para comprar a la nueva banca que se ponía a la venta durante el mandato de Carlos Salinas de Gortari en 1990.

Para ese entonces la banca mexicana ya tenía muchos problemas, los bancos no fueron administrados correctamente. Tenían mucho problemas con las carteras de crédito, con las recuperaciones y con estos problemas se trasladaron a los compradores en la privatización. El principal problema de la cartera vencida se dio durante el periodo entre 1991 y 1994 ya que el sistema bancario era extremadamente débil es esos años (la comisión nacional bancaria y de valores entre una de sus funciones tiene la obligación de supervisar a los bancos y no dejarlo actuar ante un eminente riesgo, entonces pues, esta función no la cumplía) y con la privatización de los bancos se creó un considerable optimismo que dio lugar a un incremento en el otorgamiento de cualquier tipo de crédito, desde tarjetas hasta créditos a las grandes empresas. Esta expansión crediticia llevada a cabo por personal inexperto provocó una disminución en la calidad de los activos, un incremento en la exposición al riesgo y un incremento constante en créditos vencidos.

Así se emprendió la carrera de la nueva reprivatización de los bancos en donde se encontraba Carlos Salinas como principal promotor, Aspe Armella como secretario de Hacienda y Guillermo Ortiz subsecretario de hacienda y presidente del Comité de Desincorporación Bancaria. Dicha venta tuvo un ingreso de 36 billones de pesos y se realizó en trece meses.

Ortiz Martínez aseguró que la banca había quedado en manos de mexicanos con experiencia, quienes pagaron un precio justo por ella, además sostuvo que los bancos estaban bien capitalizados y que se contaba con efectivos métodos de supervisión y control.

Pero la realidad fue otra empezando con las autoridades que se encargaban de la supervisión del manejo de los bancos, la regulación no cambió con la privatización, el personal puesto fue inadecuado y con una gran falta de cultura crediticia.

Así los nuevos bancos que surgieron en 1991 estaban subcapitalizados y el marco regulatorio era prácticamente inexistente, sin reglas ni procedimientos relativos a los derechos de los acreedores, a las leyes de quiebra y a la protección de los ahorradores. Se

⁴⁰ Jáquez Antonio. Detrás de crisis recurrentes que tienen al país en ruinas, el amasiato entre el poder político y económico cumple tres sexenios. Revista Proceso. 05 de julio de 1998.

entregaron autorizaciones a individuos sin experiencia bancaria, que al paso del tiempo mostraron ser propietarios inadecuados.⁴¹

En la adquisición de las instituciones bancarias no hubo capital nuevo, en la adquisición de los bancos no se estaba utilizando capital fresco, si no más bien eran prestamos entre bancos y compañías nacionales, grave error. Así pues la crisis del 94-95 tomó por sorpresa a los bancos que ya estaban debilitados. Los programas de capitalización temporal del gobierno fueron insuficientes ante la gravedad de la situación.

5.3 Crisis económica bancaria (1994-2001).

La crisis bancaria mexicana no se dio a partir del error de diciembre de 1994 sino que la banca venía ya muy maltratada por diversas causas que se arrastraron desde la misma nacionalización allá por 1982.

Entre ellas podemos citar: un sobreendeudamiento apalancado con fondeos externos, para realizar sus operaciones activas de prestar a plazos muy cortos y en dólares. También un sobregiro de endeudamiento por el otorgamiento de préstamos muy relajado, todo esto con un afán desmedido de los banqueros de generar ganancias en sus operaciones. Y desde luego, los focos rojos muy claros anunciando que venía o podía venir un colapso, la autoridad no intervino o intervino sólo en caso muy obvio.⁴²

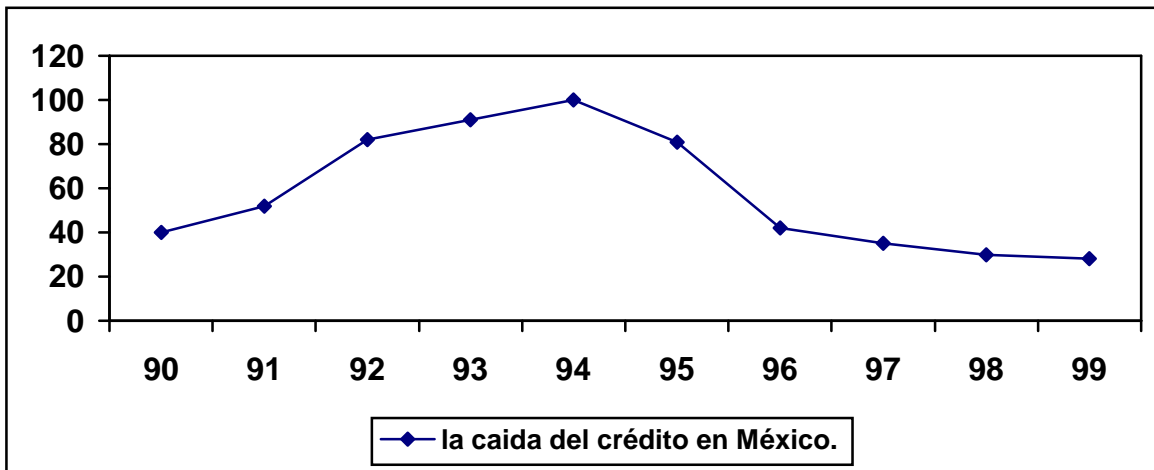
La privatización de los bancos en el sexenio pasado estuvo mal concebida y mal hecha. El gobierno dejó descapitalizados a los bancos y a los accionistas. En 1994 ya había ocurrido un crecimiento explosivo de los créditos y el sistema era vulnerable a las presiones externas.

Ahora todos los tipos de crédito que existían en el mercado sufrieron un colapso enorme y los que poseían cualquier tipo de estos sufrieron más al ver que su deuda se acrecentó (gracias a las altísimas tasas activas de interés, que en algún tiempo llegaron al 80%) y era impagable. Cualquier persona que era deudora tenía un grave problema entre sus manos, si debía el carro era seguro que lo tuviera que regresar y perderlo si era el caso de su casa sucedía lo mismo, si tenía tarjeta de crédito tenía que vender sus bienes para aminorar la deuda ya que a veces ni siquiera alcanzaba para cubrirla, si era uno empresario pequeño y tenía su herramienta de trabajo como garantía de pago esta se perdía, si la maquinaria no había sido pagada el banco la recogía, en pocas palabras fue la ruina económica para millones de personas en el país. Me atrevo a decir que nadie estuvo exento de alguna pérdida por poca que ésta fuera. (si no es que perdía todo). Así se detuvieron los créditos por parte de los bancos y obviamente nadie se atrevía a pedir uno.

En la siguiente grafica 5.1. notemos la caída de los créditos otorgados al sector privado en México.

⁴¹ Jaquez Antonio. Descuido gubernamental e ineptitud privada en la banca, el origen de “operaciones irregulares y Fraudulentas”. Revista Proceso. 25 de julio 1999.

⁴² Acosta Carlos. La banca estatizada, reprivatizada y rescatada acumulo anomalías e ilícitos hasta el colapso zedillista. Revista Proceso 18 de julio 1999.



Grafica 5.1. Caída del crédito en México. 1990-1999.

Fuente S.H.C.P.

la grafica nos demuestra el auge que tuvo el crédito a partir de la privatización de los bancos en 1991 y su severa caída después de 1994.

En medio de este cuantioso desorden económico, político y social, asumió la presidencia Ernesto Zedillo Ponce de León, quien invirtió en el rescate bancario aproximadamente 633 mil millones de pesos. Tampoco fueron suficientes los múltiples programas de intervención, recuperación, venta o liquidación. Tampoco fue suficiente las facilidades y maniobras gubernamentales para que las cuentas de esas instituciones perecieran sanas.

Esto es bien importante resaltar, el sistema bancario en estos momento esta débil, los activos de los bancos están deteriorados, la morosidad sigue alta y no termina, y mucho muchas instituciones están subcapitalizadas (es decir su capital sólo esta dando vueltas dentro del mismo banco y no dispone de capital fresco) en otras instituciones el capital es de mala calidad y lo peor son incapaces de reiniciar su función básica, que es la de prestar dinero.

El gobierno una vez que estalló la crisis de 1994 acudió al rescate bancario de cuatro formas:

- 1) La primera fue el Programa de Ventanilla de Liquidez, que surgió a principios de enero de 1995, en plena conmoción nacional por la devaluación, que disparo las deudas en dólares de los bancos, el objetivo era ofrecer a éstos, a través del Banco de México, créditos a corto plazo en dólares para que pudieran cubrir sus obligaciones con el exterior. El programa no tuvo costo fiscal. Y no tuvo supervisión del destino de los recursos.
- 2) El segundo fue el Programa de Capitalización Temporal (Procapte) otra vez por efecto de la crisis que se iniciaba abruptamente, los bancos vieron descender sus coeficiente capital / activos muy por debajo del mínimo exigido. Este programa fue diseñado para proporcionar un alivio temporal al sistema bancario, este programa no

tuvo costo fiscal y si fue supervisado por las entidades correspondientes (CNBV, SHCP).

- 3) Un tercer programa antecesor del Fobaproa fue el Programa de Capitalización y Compra de Cartera, se adoptó para capitalizar a los bancos cuya situación financiera era solvente pero que debido al deterioro de sus activos crediticios corrían el riesgo de no cumplir con los requisitos mínimos de capital. Fue diseñado para apoyar a los bancos que debido a su importancia y alta concentración en la industria, hubieran puesto al sistema bancario en riesgo. Este programa funcionaba de la siguiente manera, si el problema era irregularidades y falta de capital, la solución era intervención, recuperación, venta y/o liquidación, si se trataba de una severa falta de capital, el banco sería reestructurado y vendido, si los accionistas no tenían más capital para apuntalar a su banco el gobierno vía Fobaproa le compraba la cartera.⁴³

Hasta el momento ya se llevaban tres programas de salvamento y la banca no levantaba, la amenaza de quiebra estaba latente, la crisis se veía cerca y los banqueros no hallaban capital nuevo por ningún lado de manera que surgió el cuarto programa.

- 4) El Fobaproa fue el programa de intervención y saneamiento para rescatar a los bancos de su liquidación. funcionó dando capital fresco a los bancos a cambio de acciones del banco, venta de paquetes accionarios a bancos extranjeros o nacionales en mejor posición, fusiones y ventas de sucursales.⁴⁴

Quien para 1998 ya tenía intervenidos 12 bancos por sus malos manejos: Anahuac, Cremi, Oriente, Unión, Banpaís, Industrial, Confia, Capital, Interestatal, Obrero, Del Sureste y Pronorte. Al final todo fue un desastre para ambos lados y como el último programa tuvo costo fiscal hasta todos los contribuyentes –incluyéndome un servidor- tuvimos que aportar a para la causa del rescate bancario.

Además el gobierno instituyó programas de apoyo a deudores de la banca que también eran para los bancos pues buscaba desacelerar los problemas de cartera vencida y aumentar el flujo de efectivo, pero estos programas tampoco beneficiaron gran cosa a las instituciones de crédito. Entre otros programas encontramos (por sus siglas) al UDI, Ade, Finape, Fopyme. Punto Final. Y aun con todos ellos no se alivio el problema más al contrario aumentaron los costos del Fobaproa pues pocos deudores pudieron liquidar su deuda.

Uno de los peores librados sin duda fue el gobierno porque “si la intención del gobierno era beneficiar a los deudores, como política social lo hubiera hecho sin utilizar Fobaproa como el vehículo a un costo importante y hubieran proporcionado beneficios directos en efectivo a los deudores... al 30 de junio de 1999 el sistema bancario sigue estando significativamente subcapitalizado, y parte de este capital tiene una calidad cuestionable. Las razones para esto incluyen la renuencia de los inversionistas para inyectar capital adicional al sistema bancario, con un marco legal que protege los derechos de los acreditados, sobre todo en un entorno en donde el no pago de deudas es aceptable... con la ausencia de crecimiento económico y si continúan los niveles actuales de morosidad en

⁴³ Acosta Córdoba Carlos. La banca rescatada no reacciona y requerirá de un nuevo salvamento. Revista Proceso. 25 de julio 1999.

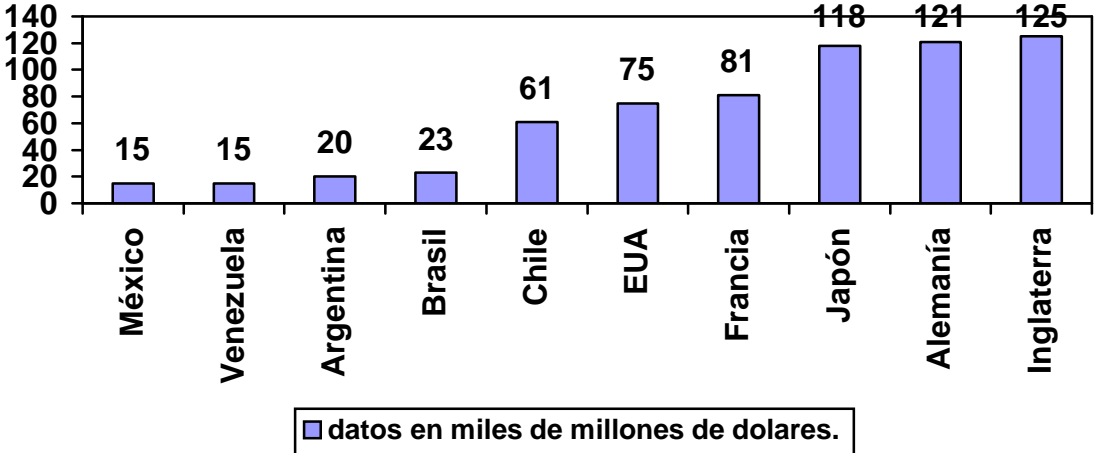
⁴⁴ en el próximo capítulo hablaremos más de su creación y funciones.

créditos, existe una alta probabilidad de que se requiera mayor apoyo al sistema bancario y protección a los depositantes por parte del IPAB” declaró en una entrevista hecha al auditor canadiense Michel Mackey, director del Despacho Mackey, bufete de contadores contratado por el gobierno para que se revisara todo el asunto del rescate financiero en la economía nacional.

Qué fue lo que pasó finalmente en 1990 se creó un quinto programa llamado IPAB que solo sustituyó de nombre al Fobaproa, este instituto hasta la fecha lleva a cabo sus funciones y la banca nacional ahora pertenece en su mayoría a la banca extranjera por las múltiples fusiones y compras hechas por capital extranjero.

Ya con capital fresco la banca se tiene que abrir más al otorgamiento de créditos, que impulsen el desarrollo y fortalezcan la economía. Ya que México es uno de los países que no abren los bancos sus puertas al otorgamiento del crédito.

Como lo demuestra la siguiente gráfica (5.2.) México con todos sus problemas de préstamo y creación de instituciones para la protección del ahorrador, nos encontramos en último lugar de varios países desarrollados y subdesarrollados de América y del resto del mundo. Notando que en países del llamado primer mundo el crédito toma una función importantísima detrás del desarrollo de esas naciones y sus economías.



Gráfica 5.2. Niveles de otorgamiento de crédito a en la banca mundial.

Fuente proporcionada por el Banco de México.

Como vimos el crédito en México ha pasado por un sin fin de problemas, que no han sido de ninguna manera sencillos, pero que sí exigen solución, por lo que es muy importante desarrollar los mecanismos adecuados para que el crédito funcione, el desarrollo de estos mecanismos exige que sean acordes a los momento históricos por los cuales estamos pasando y no necesariamente se tiene que acudir a las soluciones clásicas –emitir más

dinero, estabilizar la política cambiaria- sino también podemos pensar en las soluciones de actualidad, es por ésto que la reingeniería (esta nueva forma de solucionar problemas actuales con soluciones de nuestros días) aplicada a los procesos de autorización en los bancos podríamos (no descubrir el hilo negro) reinventar los tiempos y los métodos para salir avantes. Y dar ese apoyo a quien lo necesite, cumpliendo la banca con uno de sus papeles importante que es el otorgamiento de recursos. Por lo tanto es necesario que los bancos revisen sus procesos de autorización de crédito y consideren la necesidad de entrar a la pelea del otorgamiento.

Capítulo 6

El Crédito en Banamex.

6.1 Historia de Banamex.

Banamex se fundó el 2 de junio de 1884 como producto de la fusión de dos bancos que hasta entonces trabajaban en forma independiente desde principios de 1882, éstos eran el Banco Nacional Mexicano y el Banco Mercantil Mexicano. Ambos bancos se unieron para aprovechar sus recursos como lo eran la concesión gubernamental, prestigio, clientela, y así dar lugar a la nueva institución. El apoyo gubernamental se hizo evidente al ser el mismo Presidente de la República el General Manuel González, quien impulsara la constitución de este nuevo banco. El “15 de mayo de 1884 se suscribió el contrato que creó al Banco Nacional de México. Firmaron por parte del Ejecutivo Federal el Gral. Miguel de la Peña. Secretario de Hacienda y Crédito Público y el Sr. Eduardo Noetzlin como apoderado y representante de accionistas”⁴⁵. El 31 del mismo mes de mayo, el Congreso de la Unión decretó la aprobación del mencionado contrato y ese mismo día el Presidente de la República, personalmente autorizó los estatutos puestos a su consideración por conductos del secretario de Hacienda y que habían sido previamente aprobados por la Junta General de Accionistas. Finalmente el 2 de junio de 1884 se reunieron en el edificio colonial, que es sede desde esa fecha, los consejeros de los bancos fusionados, encabezados por el lado del Nacional Mexicano por Antonio de Mier y Celis, y por el lado del Mercantil Mexicano por Nicolás de Teresa y declararon en presencia honoraria del Secretario de Hacienda que quedaba formalmente consumada la unión de los dos bancos en un nuevo establecimiento que desde entonces funciona con el nombre de Banco Nacional de México. Las actividades de la nueva institución se iniciaron bajo la dirección del señor José V del Collado, auxiliado por don Ramón Usandizaga en la caja y por dos docenas de empleados más que formaban toda la plantilla del personal en la Ciudad de México. Al nacer el banco tenía sucursales en Mérida, Veracruz, Puebla, Guanajuato y San Luis Potosí y unos meses después abrió otra en Guadalajara. En la actualidad tiene más de 2,500 en todos los estado de la República a las que hay que sumar mas de 3,000 cajeros automáticos y el respaldo del grupo financiero más importante del mundo, Citigroup.

A pesar de lo difícil de la situación económica que entonces vivía el país, la nueva institución bancaria (que nació con 20 millones de pesos de capital social) pudo obtener resultados positivos desde el primer momento, ya que el estado mexicano lo convirtió en un Banco Central de Reserva y se apoyo en el Banco Nacional de México para operaciones que iban desde la emisión de billetes (únicos que el gobierno aceptaba entonces para el pago de impuestos), el cobro de obligaciones fiscales y el manejo de una cuenta especial por la cual la Tesorería General disponía de los créditos que iba requiriendo. El Banco manejaba entonces en exclusiva las operaciones de deuda pública interna y externa, las operaciones bancarias relacionadas con los contratos con el ejecutivo, las transacciones ordinarias de cambio y los cobros y pagos en el extranjero. En resumen Banamex contó en sus primeros años con una concesión de privilegios que permitía a la vez que lo obligaba, ayudar en la resolución de los problemas de la Hacienda Pública al mismo tiempo que

⁴⁵ El Banco Nacional de México. Historia. Fomento Cultural Banamex. México D.F. 1997.

impulsaba los negocios privados en el país. Desempeño por espacio de 30 años el doble papel de banco comercial y de banco de estado.

Durante esos años realizó sus operaciones con toda normatividad y siempre en aumento hasta que con motivo de la Revolución cesó y en 1916 en sus funciones de emisor y comenzó una reorganización que le permitió convertirse en 1926 en banco refaccionario y a partir de 1934 efectuar toda clase de operaciones bancarias de depósito, ahorro y fiduciarias, conforme a lo dispuesto en la nueva Ley General de Instituciones de Crédito. A partir de esa fecha el banco se ha mantenido en evolución constante, participando en el desarrollo socioeconómico del sistema financiero y apoyándolo de manera activa. En la época de la segunda guerra mundial y en los años inmediatamente posteriores, el banco participó activamente en la tarea de dotar al país de una infraestructura industrial, desde entonces contribuye en forma decidida, mediante esfuerzos promocionales directos a través de créditos y diversas asesorías, al nacimiento y consolidación de innumerables empresas, entre las que se cuentan las más importantes del país, así mismo ha apoyado a los diversos sectores económicos con la prestación de sus múltiples servicios bancarios y financieros, muchos de los cuales introdujo por vez primera al país. Cabe destacar en este contexto las cuentas de ahorro que Banamex introdujo al mercado mexicano en 1929 (y que en 1968 reforzó con el ahorro escolar mediante un convenio con la Secretaría de Educación Pública), los servicios fiduciarios en 1935, el servicio de auto-banco en 1947, los préstamos personales en 1958, los préstamos para la adquisición de bienes de consumo duradero en 1961, la tarjeta de crédito en 1968, los ejecutivos de cuenta en 1971, las cajas permanentes en 1972, la cuenta Maestra (modelos de todas cuentas de estas características en los demás bancos) en 1986, Banco en el súper en 1992, Mi cuenta y Cuenta Básica Banamex para niños y jóvenes en 1994 y recientemente Bancanet (el servicio de banca electrónica a través del Internet).

Otro aspecto digno de destacar es su infraestructura tecnológica, de informática, electrónica y de telecomunicaciones, que le han permitido mantenerse permanentemente a la vanguardia en la creación y lanzamiento de nuevos productos y servicios bancarios, así como garantizar la operatividad en todos los niveles de la institución. Banamex ha sido también creador de instituciones a las cuales también se les puede llamar filiales como: en febrero de 1977 se integraron al Banco Nacional de México la Financiera Banamex (que empezó con el nombre de Crédito Bursátil). Financiadora de ventas Banamex y la Hipotecaria Banamex para constituirlo en una institución de banca múltiple, que desde ese entonces concentra y proporciona todos los servicios especializados de depósito, ahorro financieros, fiduciarios e hipotecarios.

Otro campo en el que Banamex ha destacado, es en el internacional, en el cual ha participado desde su origen y por muchos años con un comité en París y desde 1929, con el establecimiento en Nueva York de la primera agencia de un banco latinoamericano en Estados Unidos. A la fecha se tienen oficinas en Nueva York, Los Ángeles, Madrid, Londres, Tokio, Nassau y Singapur. Cuenta además con su subsidiaria en Estados Unidos, el California Commerce Bank.

Una actividad digna de mencionar de Banamex es que siempre ha participado en el desarrollo social y cultural de nuestra nación aportando su esfuerzo al conocimiento y

difusión de nuestros valores culturales, tanto en nuestro país como en el extranjero. Así mismo ha venido otorgando estímulos a la educación y a la investigación principalmente en materia de economía, ciencia, tecnología, finanzas y banca.

En 1951 instituyó el premio Anual de Economía, en 1968 el de Ciencia y Tecnología, en 1985 el de Historia Regional y desde 1925 pública ininterrumpidamente la revista Examen de la Situación Económica de México. A partir de marzo de 1991 se creó el Archivo Histórico Banamex.⁴⁶

Durante el periodo comprendido de los años 1982 a 1990 funcionó como Sociedad Nacional de Crédito debido al decreto de nacionalización de la banca, promulgado por el entonces presidente José López Portillo. Pero en 1991 se reprivatizó y con la Casa de Bolsa Acciones Y Valores de México formó el Grupo Financiero Banamex- Accival, que tiene como propósito mantenerse en el competitivo mercado mexicano.

Parte del grupo financiero lo constituyen también empresas filiales como: Seguros Banamex-Aegon (1995), Avantel (1995), Afore Banamex-Aegon (1997), Bansud (1998), Intelgia (1998) y Artikos (2000) y el citado California Commerce Bank.

Y en este año 2001 se inició la fusión de Grupo Financiero Banamex Accival y Citigroup la institución financiera más importante del mundo con presencia en más de 100 países y más de 120 millones de clientes la operación fue por \$12 mil 500 millones de dólares. Las operaciones de estas dos compañías son integradas bajo el nombre de Grupo Financiero Banamex.

Citigroup.- Citibank es la institución más antigua de las empresas de Citigroup. City Bank of New York inauguró sus operaciones en 1812. El banco fue fundado por un grupo de comerciantes para dotarse de fuentes de crédito destinadas a sus empresas comerciales. En 1865 la institución se convirtió en el National City Bank of New York, tras integrarse al sistema bancario nacional de los E.U.A. de recién formación. Para 1893, se había convertido – en función de depósitos y valores bursátiles- en el banco más grande de los Estados Unidos. En 1897 National City Bank of New York fue el primero en abrir un departamento de divisas para atender las necesidades de clientes empresariales. En sus operaciones de comercio exterior. En 1902 inauguró sus primeras sucursales fuera del país, en las ciudades de Londres, Shanghai, Hong Kong, Yokohama, Manila, Singapur y Calcuta. En América Latina, sus primeras sucursales las inauguró en 1914 en Buenos Aires. En 1955 cambia de nombre a The First National City Bank of New York y en 1956 se instala la primera computadora con sistema bancario. En 1961 crea el primer certificado de depósito negociable y en 1968 nace el corporativo llamado First National City Corporation, que en 1974 cambia su nombre a Citicorp. Dos años después, el banco adopta el nombre de

⁴⁶ “Único de su tipo en el país que incluye una biblioteca de Banca y Finanzas. A través de Fomento Cultural Banamex se ha encargado desde hace más de 25 años de publicar numerosos libros, folletos y trabajos monográficos sobre aspectos nacionales y de montar exposiciones donde se exalta la creatividad de nuestros valores nacionales artísticos y culturales. De manera relevante en los últimos años Banamex ha enfocado su atención al apoyo de poblaciones y personas que pasan por situaciones económicas difíciles, a través de Fomento Social Banamex. Banamex también se ha dado a la tarea de rescate y restauración de edificios coloniales como el Palacio de los Condes de San Mateo de Valparaíso y del Palacio de Iturbide en el centro histórico de esta ciudad” Fomento Cultural Banamex. Op. Cit. México D.F. 1997.

Citibak. Citibank es el pionero en introducir productos y servicios bancarios como el uso de computadoras y cajeros automáticos. En 1976 comienza la estrategia fuerte en la Banca del Consumidor, creciendo el negocio de las tarjetas de crédito. Para 1985 se introduce al mercado de acceso directo, ofreciendo sus servicios a través de computadoras personales en casa y oficina.

La historia de Citibank en México comienza en 1929 con el establecimiento de la Banca Corporativa. Fue el único banco que permaneció como iniciativa privada después de la estatización de la banca mexicana. En 1991 se instituyó la Banca de Consumo con 6 sucursales y para 1997 Citibank México busca expandirse en nuestro país a través de la adquisición de un banco local, y a partir de 1998 Banca Confía se integra a la corporación. Por medio de una serie de fusiones y adquisiciones en la década de los 90. The Travelers Group reunió a varias compañías de servicios financieros, cada cual con larga reputación y trayectoria en los E.U.A. Tales compañías incluyeron : “Travelers Insurance, institución proveedora de seguros comerciales y personales. Salomón Brothers, institución de banca de inversión; Smith Barney, institución administradora de fondos mutuos y de asesoría en Finanzas personales; Comercial Credit, compañía de financiamiento de consumo; y Primerica, compañía de seguros”⁴⁷. En 1998, Citicorp y The Travelers Group se fusionaron, conformando una compañía única denominada Citigroup. Hoy día Citigroup es la principal compañía de servicios financieros en el mundo. Cuenta con 230,000 empleados que atienden a más de 120, millones de clientes en más de 100 países. Sus negocios representan una amplia gama de servicios diversificados: banca corporativa y de consumo; banca de inversión; administración de fondos institucionales y personales; financiamiento de consumo; seguros personales y comerciales y banca privada. Estos servicios se llevan al mercado bajo marcas comerciales muy conocidas: Citibank, Salomón Smith Barney, Travelers Insurance, Citifinancial y Primerica.

Fusión que se da en un entorno competitivo que enfrenta de manera directa todos los retos de globalización. Pero las mieles de la victoria no son tan fáciles de obtener en un país que tiene recesión y una historia muy desalentadora para los inversionistas financieros, a raíz del mal manejo de los créditos personales los bancos tuvieron serios problemas con la recuperación de éste y por consecuencia lógica tuvieron que batallar con créditos no recuperados que se convirtieron en la famosa y poco deseada cartera vencida. La historia no paró ahí porque el gobierno intervino mediante rescates bancarios. En 1990 se crea el Fondo Bancario para la Protección al Ahorro, mejor conocido por sus siglas FOBAPROA, Instituto que en el 94 y 95 comenzó a comprarle cartera vencida al sistema bancario y que en 99 tuvo que cambiar de nombre ahora al Instituto de Protección al Ahorro Bancario, IPAB. Pero primero veamos algunos números actuales de créditos colocados en la banca de hoy en día.

⁴⁷ Folleto Citigroup. New York 2001.

6.2 Comparación de Créditos otorgados contra otros bancos.

Para poder demostrar la importancia de la reingeniería en los procesos de autorización de crédito, es necesario conocer las cifras que dan los bancos para que de esa información, observemos la necesidad de intervenir mediante todas las bondades de una reingeniería.

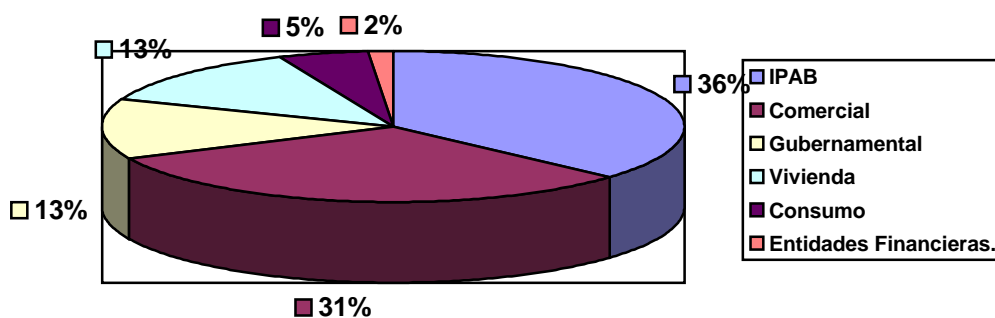
En la actualidad la entidad que regula a los bancos establecidos en territorio nacional es la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) a través de sus boletines semestrales cumple su función de mantener transparencia en todas y cada una de las operaciones que realicen las instituciones financieras. La CNBV hace un análisis del comportamiento regular de la Banca Múltiple durante determinados periodos. Le otorga cifras a los principales componentes de las operaciones con el IPAB o el FOBAPROA. Es muy importante señalar que los datos, cifras, contabilidades y balances generales mostrados en las gráficas que mostraran en algunas ocasiones sólo serán integradas por los tres principales bancos de México (datos que son demostrados por sus cifras) que son Banamex, Bancomer-BBVA, y Serfin, quienes de manera muy amplia dejan a tras a sus más cercanos competidores.

En el renglón de cartera total durante el inicio del 2001 el crédito total de la banca múltiple se contrajo en un “3.1% en términos reales, debido principalmente a los castigos de crédito y las ventas de cartera”⁴⁸ de bancos nacionales como Bancomer, Bital (quien fue uno de los que más vendieron) Serfin y la operación de Citigroup sobre Banamex, también se vio afectada por los compromisos adquiridos de estas mismas instituciones con el IPAB.

La cartera que este semestre se encuentra vigente es la que a continuación graficamos (gráfica 6.1.):

Grafica 6.1.

Composición de la Cartera Vigente a Junio de 2001.



Fuente proporcionada por el Banco de México.

En esta gráfica notamos el gran porcentaje de cartera destinada al IPAB con un 36.6% en comparación del 31% destinado al crédito comercial, al observar estos datos por simple

⁴⁸ Boletín estadístico Banca Múltiple. Comisión Nacional Bancaria y de Valores. México D.F. Junio 2001.

lógica deberíamos esperar que ese porcentaje destinado al IPAB ni siquiera existiera o por lo menos fuera más pequeño, sin embargo las cifras demuestran lo contrario.

Los bancos han experimentado pérdidas por tener cartera vencida, de manera que en este año sus provisiones para riesgo crediticio los han elevado hasta la cantidad de \$57,068 millones de peso, colocándose hasta el nivel del 120.5% el más alto en la historia desde el año de 1997, y por que hacemos mención de este dato, debido a que con ello reforzamos la idea de mantener una reingeniería sana y que (aunque exista este respaldo) garantice el no uso de esta provisión.

En lo que se refiere a la participación en el mercado de los bancos más grandes del país (en donde se encuentra ubicado Banamex) veremos su importancia para que después de aplicarse la reingeniería en sus procesos solo ocupe el primer lugar en la participación del sistema financiero mexicano.

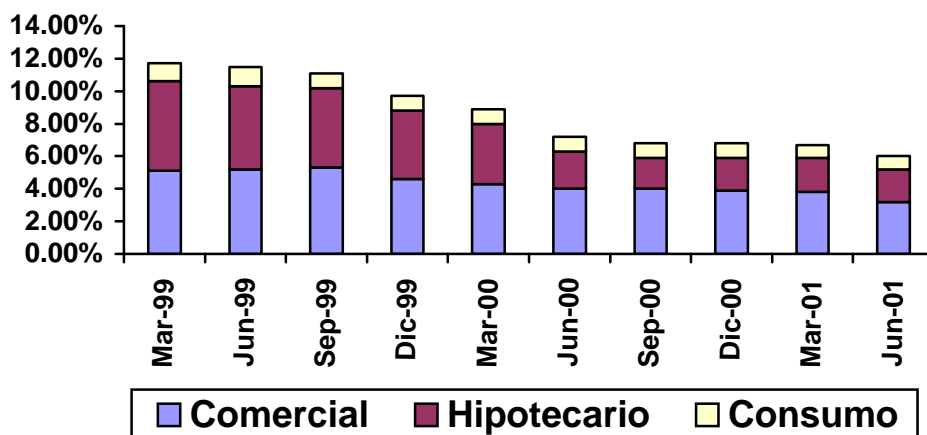
Participación en el mercado: (Millones de pesos y porcentajes) ver gráfica anexa 6.1.1

En esta gráfica podemos notar claramente el porcentaje tan grande de diferencia que existe entre el total de captación y la utilidad neta y en donde existe una diferencia de 1,220,680.21 millones de pesos lo que lleva a los bancos a convertirse en no muy buenos negocios, la rentabilidad que se tiene es a costa de otros tipos de instrumentos diferentes al crédito y a las altas comisiones que cobran al ofrecer cualquier producto bancario. El bajo promedio de utilidad que dan las operaciones pasivas y que también pagan a los ahorradores es de una diferencia muy grande (que en muchos casos supera hasta por el triple) en comparación a las tasas activas que cobra el banco cuando coloca un crédito, pero para mi opinión creo que el problema no se enfoca principalmente en las tasas, sino más bien en las opciones que las instituciones dan a los clientes que quieren contraer un crédito, en los tiempos de respuesta que pueden ser muy largos y que finalmente la persona interesada entra en cuatro situaciones, 1. Llevar su propuesta de crédito a otro banco, 2. Que se le vaya la oportunidad del negocio para donde tenía destinado el crédito, 3. Busque otra opción de crédito que no sean los bancos (llámese proveedor, agiotista o hasta familiares) o finalmente 3. Deje de interesarse por el crédito y así mismo por la oportunidad.

De manera consciente los bancos deben entrar en constantes etapas de reingenierías en sus procesos para que no pasen estas situaciones que los números fríamente demuestran que son adversos.

Existe el problema constante de la cartera vencida que en este primer semestre del año bajo en un pequeño porcentaje, debido a la venta de la misma (gráfica 6.2):

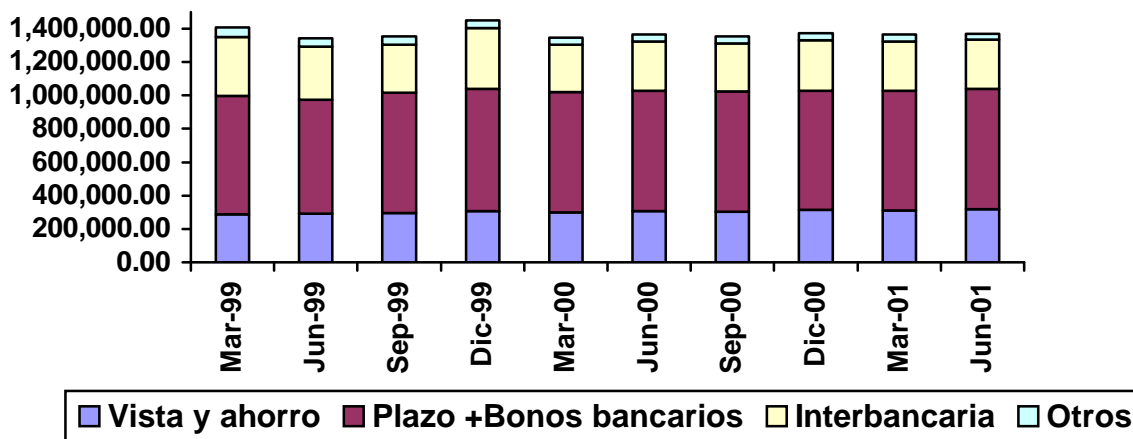
Grafica 6.2. Cartera vencida bancaria de marzo de 1999 a Junio del 2001.



Fuente proporcionada por el Banco de México.

No existe duda que los créditos comerciales ocupan un 50% al índice de morosidad, y la participación de los créditos al consumo se mantiene en un mismo nivel. Pero la grafica demuestra la disminucion de la cartera vencida y además nos refleja una perspectiva alentadora que nos hace reflexionar sobre las grandes oportunidades de crecimiento en los créditos nuevos que ahora se pueden colocar ¿por qué estamos tan optimistas? Por la cantidad enorme de captación de recursos que tiene el sistema financiero. Veamos la siguiente grafica 6.3. de datos del periodo de primer trimestre del 99 a junio del 01.

Grafica 6.3. Captación de recursos que obtuvo el sistema financiero al primer semestre del 2001.
(Millones de pesos).



Fuente proporcionada por el Banco de México.

Aunque durante el segundo periodo trimestral de este año notamos una reducción de la captación bancaria podemos entender que ésto fue así debido a la baja en la tasa de intereses, que se vio en descenso desde el 99. Podemos seguir esperando cifras alentadoras y que busquen una mayor colocación de recursos a través del crédito al consumidor, tomado las debidas precauciones de otorgamiento tenemos la mira puesta en una cantidad mayor de oportunidades que necesita el público en general y que Banamex debe aprovechar para posesionarse del mercado crediticio.

Una parte negra en la historia del sistema financiero mexicano es el tema del rescate bancario. Se tiene que conocer este para tomar oportunidades de una manera muy cuidadosa y saber las limitaciones y los alcances para futuro.

6.3 Deuda de Banamex con el IPAB.

Los antecedentes.

Como se debe entender, el sistema financiero nacional de estar creado y dirigido al servicio del crecimiento, la inversión productiva y el empleo. Estas situaciones que debemos de entender por dadas en nuestro entorno mexicano deberían pensar que los bancos deberían actuar como instituciones financieras, sin embargo hoy en México se viven momentos en los cuales parece como si la sociedad debiera estar al servicio y en apoyo de los bancos y no al revés. Hoy se olvida que la salud del sistema financiero es un medio para lograr una parte de la cadena de la que depende el crecimiento nacional. Como dice el autor “conciérne no confundir los fines con los medios”.⁴⁹ El Sistema bancario Mexicano vivió profundas transformaciones antes de la desregulación y la reprivatización. En el año de 1970 se autorizó la creación de los grupos financieros mediante lo cual se eliminaban los principales obstáculos a los que se enfrentaban los bancos (entonces especializados) que en la práctica operaban en conjunto pero que deseaban agruparse formalmente. Pocos años después en 1978 esos bancos especializados (o los grupos a los que pertenecían) pudieron unirse en una sola institución, convirtiéndose en bancos universales o múltiples. Además de las economías de escala que resultaban de la integración de un número muy amplio de instituciones, se buscó promover la creación de una más amplia gama de productos financieros en beneficio de ahorradores e inversionistas. En septiembre de 1982 en pleno proceso de consolidación de la banca múltiple, el gobierno decidió nacionalizar todos los bancos privados a excepción de Citibank y Banco Obrero, (debido a la situación de deuda que el gobierno tenía con la primera institución. Y por las políticas de reinvertir utilidades en el país donde opera permiten que la medida que prohíbe sacar las utilidades de México no afecte su funcionamiento) trayendo como consecuencia que el número de instituciones financieras nacionales se reduzca considerablemente. Como consecuencia, los principales cargos directivos de esas instituciones pasaron a manos de funcionarios públicos y parte de los cuadros directivos y medios salieron del negocio bancario. En los años siguientes, con el argumento de las economías de escala, la mayoría de los bancos pequeños fueron fusionados a otros, de manera que el número total de instituciones bancarias se redujo aproximadamente a una tercera parte. Este proceso indujo una rotación de personal que en

⁴⁹. Auping Birch Juan. *Del Fobaproa al IPAB, testimonios, análisis propuestas* Universidad Autónoma Metropolitana México D.F.1998 pp 48

lo inmediato no se reflejo en los resultados de los bancos en la medida en que la mayoría de los recursos captados eran canalizados al sector público.

En 1988 antes de que se iniciara la recuperación del crédito dirigido al sector privado, comenzó la desregulación financiera, bajo la forma de una liberación de las tasas de interés. Las medidas en torno a las tasas de interés pronto se extendieron rápidamente al conjunto de las operaciones bancarias, de forma que se produjo un desmantelamiento total del viejo sistema legal.

En 1991-1992 se reinvertió la medida tomada en 1982, reprivatizando los 18 bancos comerciales resultantes de las fusiones mencionadas. El capital extranjero quedó sometido todavía a una participación minoritaria y la autorización para la entrada de bancos extranjeros quedó sujeta a un calendario que permitía un periodo corto de protecciones a los bancos reprivatizados y a aquellos que recibieron su autorización después de 1992.

En 1995 estalló la crisis que puso a la mayoría de las instituciones bancarias en la antesala de la quiebra. A partir de ese año comenzó el rescate bancario que impidió su colapso. Ante la dificultad de que los inversionistas locales canalizaran recursos frescos a un sistema poco prometedor en 1998 se eliminaron las barreras al capital extranjero en el sistema financiero. Gracias al nuevo marco legal, algunos bancos mexicanos en quiebra o en grandes dificultades financieras pudieron ser vendidos a grupos extranjeros mientras otros eran fusionados o vendidos a bancos controlados por mexicanos. De los cuatro bancos históricamente más grandes, sólo se sostuvieron en manos de sus compradores originales Banamex (ahora fusionado con Citibank) y Bancomer (ahora también fusionado con BBV). Como se sabe Serfin fue adquirido por el español Banco Santander e Inverlat (antes Comermex) por el canadiense Scotiabank. Por otra parte, tres bancos medianos se convirtieron en filiales de bancos extranjeros: el Banco Probusa fue comprado por el Banco Bilbao Vizcaya (BBV), el Banco Mexicano por Santander y Confía fue comprado por Citibank y otro igualmente mediano (bancrecer) está en proceso de liquidación y venta (que ahora se sabe lo adquirió el mexicano Banco Mercantil del Norte). Los demás con las notables excepciones de Banorte y Vital, fueron ya vendidos o fusionados: Bancen y Banpais fueron fusionados a Banorte, una parte del Banco Obrero fue vendido a Afirme, Banco del Atlántico se fusionó con Bital, Banca Promex que había comprado Banco Unión se fusionó con Bancomer, Cremi fue fusionado por BBV, entre otras muchas operaciones.

Como consecuencia de estas fusiones, liquidaciones y trasferencias y sobre todo como resultado de la presencia de las filiales de bancos extranjeros la fisonomía del sistema Bancario Mexicano de finales de los noventas no tiene ningún parecido con la que tenía en el momento de su privatización de 1991-1992 y mucho menos con la banca nacionalizada en 1982.

Es importante mencionar los cambios más importantes que ha sufrido la banca en sólo dos décadas, en 1978 los bancos cambiaron su vocación de banca especializada a múltiple, en 1982 fueron nacionalizados y más tarde se decidió que algunos de ellos fueran fusionados para aprovechar las economías de escala. En 1988 comenzó la desregulación y en 1991-1992 cambiaron nuevamente de dueño, para caer en una nueva crisis cuatro años después. Con las reformas de 1998 se hizo posible un nuevo cambio en su régimen de propiedad de

las instituciones financieras (de propiedad privada mayoritariamente nacional a propiedad extranjera sin restricciones), que en algunos casos implicó una recomposición total de su accionario y una modificación radical en sus métodos de gestión.

Todos estos cambios en la orientación y la propiedad de las instituciones bancarias han implicado modificaciones en los objetivos, la estrategia, la organización y la composición del personal directivo e intermedio. La crisis bancaria de 1995-1998 no puede deslindarse del todo de esa mutación del sistema bancario.

La relación actual entre el sistema bancario a tasas importantes después de la recesión de 1995, pese a que el crédito bancario permanece estancado. Esa situación coloca a los bancos en la posición incómoda de ser testigos distantes del crecimiento. Lamentablemente, todo parece indicar que será necesario esperar todavía algunos años más para que los bancos mexicanos recuperen los niveles de crédito alcanzados en 1994 y que su presencia incida en el crecimiento, la inversión productiva y el empleo.

La consolidación del Sistema Bancario Mexicano, el cumplimiento de su papel en la economía y en su imagen pública ante la sociedad depende en buena parte de la forma como se resuelvan las asignaturas pendientes. Una de ellas está relacionada con el descrédito en el que cayeron los bancos reprivatizados en 1991-1992. Como consecuencia de los escándalos protagonizados por algunos de los compradores de dichos bancos y de los apoyos fiscales que todos ellos se vieron en la necesidad de pedir al gobierno para evitar la quiebra de sus instituciones. El secreto bancario se convirtió en el pretexto para no rendir cuentas claras del destino de los recursos públicos utilizados en el rescate bancario, a pesar de que ese derecho particular entraba en contradicción flagrante con el interés público.

En la recuperación de la credibilidad y en la explicación de la crisis bancaria y del rescate están involucrados tanto los banqueros como las autoridades financieras. Hasta ahora, la opinión pública parece aceptar que, en efecto, el apoyo del gobierno a los bancos era inevitable ante el riesgo de un colapso mayor, sin embargo, existen muchos elementos que permiten afirmar que una parte importante de los problemas que aparecieron con la crisis pudieron haberse evitado si se hubiera hecho una planeación y una puesta en práctica más cuidadosa de dos procesos fundamentales: la desregulación financiera y la reprivatización bancaria. Por su parte ya está la crisis, existe la convicción de que pudieron haberse tomado medidas tendientes a minimizar el costo fiscal del rescate bancario.

En esas tres grandes decisiones de política pública parece haber faltado visión de largo plazo, en particular respecto a los problemas que podían presentarse durante la transición entre el viejo esquema de regulación y el nuevo. Respecto al rescate bancario, las críticas se concentran en el manejo discrecional de los programas de apoyo a los bancos y los deudores, que concentró los beneficios en un pequeño número de grandes deudores.

Específicamente, la forma en la que se concibieron y aplicaron los distintos programas de rescate bancario provenientes del Gobierno sirvieron para:

- 1) No verse obligados a explicar la situación financiera real en la que se encontraban algunos bancos nacionalizados en el momento de su reprivatización.

- 2) Mantener en sus puestos a algunos de los compradores de esos bancos, a pesar de la gestión deficiente con la que manejaron sus instituciones.
- 3) Absorber sin mayores averiguaciones, los quebrantos ocasionados por la mala administración y la falta de profesionalismo de otros banqueros que si salieron del negocio.
- 4) Apoyar a los grandes deudores que aprovecharon la coyuntura para no cubrir sus adeudos.

La conversión de una parte del rescate bancario de deuda pública.

Uno de los aspectos centrales del rescate bancario gira en torno al enorme costo fiscal incurrido. Las cifras oficiales indican que, junto de 1999, el valor de las transferencias directas recibidas por los bancos sumaba 168,000 millones de pesos, el total de pasivos a cargo del IPAB era de poco más de 760,000 millones y los impuestos diferidos que dejara de percibir el fisco ascendían a 38,000 millones de pesos. La suma de estos tres indica que a esa fecha el costo fiscal de la crisis bancaria era de aproximadamente a 958,000 millones de pesos. A este monto habría que sumar los nuevos apoyos a Serfín y a Bancrecer más los costos adicionales a lo ya estimado para las transferencias de Banco del Atlántico y Banca Promex a Bital y Bancomer, respectivamente. Del total debería deducirse el valor presente de los ingresos que se recibirán como consecuencia de la venta de, los activos en poder del IPAB. A reserva de conocer los costos adicionales mencionados y las recuperaciones por la venta de los activos, el costo neto del rescate bancario para finales de 1999 se acercaría a los 90,000 millones de pesos, aproximadamente.

La antesala de IPAB, el FOBRAPROA.

En 1990 se creó el Fobaproa con el aparente buen objetivo de garantizar los depósitos de los ahorradores y apuntalar a las entidades financieras en caso de contingencia.

En 1991-1992 el presidente Carlos Salinas privatizó los bancos no obstante se descuidó la supervisión de los mismos. El mismo Guillermo Ortiz Martínez reconoció que se asignaron bancos a personas sin experiencia en materia de banca y crédito y en algunos casos a personas con antecedentes poco claros.

De 1992 a 1994, se permitió el crecimiento desmesurado y descontrolado del crédito a los mexicanos.

La crisis económica estallo en diciembre de 1994, después del asesinato de Luis Donaldo Colosio y la elección del presidente Ernesto Zedillo. Las tasas de interés se dispararon y la cartera vencida de la banca comenzó a subir como la espuma.

De 1995 a 1996 el Fobaproa comenzó a comprar cartera vencida de los bancos a gran escala, tomando sus decisiones al interior de la Comisión Técnica⁵⁰, con discrecionalidad y secreto, es decir según el criterio subjetivo de los representantes. Estos tomaron decisiones sin reglas claras y objetivas, las cuales han de ser distintas para las diferentes categorías de cartera vencida, pero iguales para todos los casos de una misma categoría y las cuales

⁵⁰ en donde había representantes de SHCP, Banco de México y la CNBV,

además habían de ser verificadas por los diputados del congreso quienes son los que aprueban los egresos y la deuda públicos, también la deuda que se estaba acumulando por medio del Fobaproa dando una deuda en septiembre de 1999 de 8,000 por mexicano a más de 40,000 pesos por contribuyente.

El Fondo Bancario de Protección al Ahorro (FOBAPROA) fue creado en 1990 como parte de las medidas que antecedieron la reprivatización del Sistema Bancario Mexicano. Este es heredero de otro fondo similar constituido para los bancos nacionalizados: el Fonapre. (Fondo Nacional de Prevención). En ambos fondos el gobierno asumía ilícitamente la responsabilidad de cubrir los pasivos de los bancos en caso de una crisis individual o sistemática.

El Fonapre creado en Noviembre de 1986, se constituía también de las aportaciones de los propios bancos, entonces de propiedad mayoritariamente estatal. Tenía como misión apoyar a las instituciones nacionales de crédito en caso de dificultades financieras. Gracias al Fonapre la seguridad de que los depositantes recibirían sus ahorros no descansaría.

Totalmente en los recursos fiscales, como era el caso hasta antes de su formación. El gobierno federal se vería obligado a aportar recursos fiscales sólo cuando la suma acumulada por el fondo resultara insuficiente.

El Fobaproa tenía las mismas funciones pero para los bancos comerciales reprivatizados. Como lo dice su objetivo, el Fobaproa tenía como obligaciones, la realización de operaciones preventivas tendientes a evitar problemas financieros que pudieran presentar las instituciones de banca múltiple, así como procurar el cumplimiento de las obligaciones a cargo de dichas instituciones, objeto de protección expresa del fondo.

Las funciones específicas de apoyo del Fobaproa, semejante a las que tuvo del Fonapre, eran las siguientes: a) proporcionar financiamiento de las instituciones bancarias a través del uso de depósitos, créditos o préstamos, b) adquirir instrumentos de deuda subordinados emitidos por las instituciones, c) adquirir acciones serie B conforme a la ley, d) adquirir créditos, valores y otros activos de instituciones bancarias, e) proporcionar aportaciones no recuperables cuando fuese estrictamente necesario para cubrir desequilibrios financieros de las instituciones y f) otras actividades similares relacionadas establecidas por el Comité Técnico⁵¹ de acuerdo al apoyo requerido.

¿Cómo se conformó la lista de créditos del Fobaproa? Bueno de una manera poco común, en el Fobaproa, el gobierno revolvió en una sola canasta, los créditos cobrables con los incobrables, los regulares con los irregulares, los justos con los injustos, los créditos buenos con los malos, tanto de banca privada intervenida (Confia, Unión, Cremi, Banpais, Anahúac, Centro, Oriente, Obrero, Interestatal, Sureste, Capital, Industrial, Pronorte, Inverlat) como de la banca no intervenida (Banamex, Bancomer, Bital, Santander, Mexicano, Probursa). Y junto con el rescate carretero. Todo esto llegó al monto reconocido

⁵¹ El comité Técnico tenía como funciones a) definir los términos y condiciones bajo los cuales se debía otorgar el apoyo del Fobaproa, b) emitir las reglas operativas de ese fondo, c) determinar los depósitos, créditos y otras obligaciones así como las cantidades que deben protegerse o apoyarse, aprobar los presupuestos y programas anuales sus modificaciones y el balance general proporcionado por el fideicomiso.

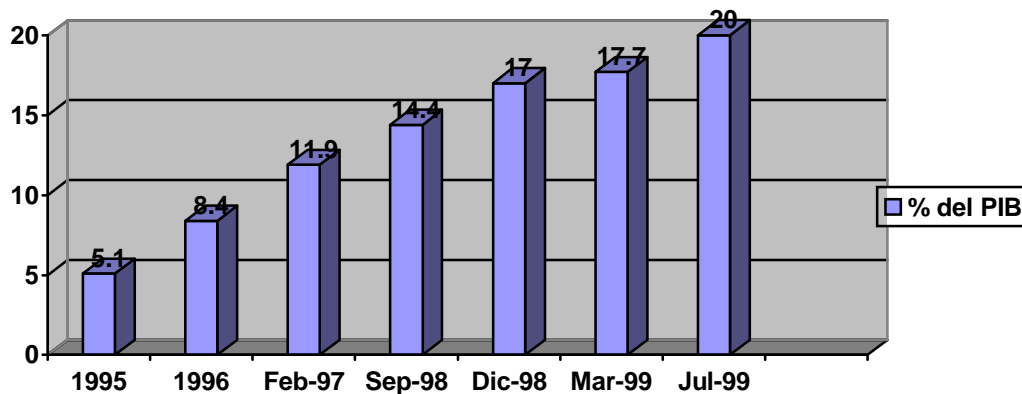
por el gobierno en ese entonces de 552,300 millones de pesos en diciembre de 1999 la suma ascendía a unos 900,000 millones de pesos. En ese mismo paquete metieron los pasivos por concepto del apoyo a cientos de miles de pequeños deudores de buena voluntad (programas ADE, FOPYME, FNAPE Y Vivienda) que no pudieron pagar sus créditos por los altos intereses.

El costo fiscal.

El costo fiscal es el costo que tendrá que pagarse con los recursos de todos los mexicanos. Este costo se calcula una vez que a los pasivos totales del saneamiento financiero se les resta el valor que se obtendrá por la venta de activos en poder del IPAB. Las variables más importantes para la determinación de este costo son las de las crisis bancarias es una buena aproximación para determinar la severidad de éstas. Este costo depende de varios factores, entre los más importantes son las políticas que toman las autoridades para enfrentar las crisis. La experiencia internacional en las crisis bancarias, demuestra que hay variables que están correlacionadas en el resultado del costo final. El costo para el erario ha sido mayor en aquellas economías que tienen un bajo crecimiento, términos de intercambio adversos, altas tasas reales de interés y elevadas tasa de inflación.

Algunos otros factores son también determinantes para el incremento del costo fiscal como lo son el financiamiento de la banca al sector privado, la vulnerabilidad de la balanza de pagos, la liquidez del sistema financiero, la existencia de un seguro de depósito explícito y el marco legal para sancionar conductas fraudulentas. Asimismo y contra lo que afirma el gobierno, hay evidencias que demuestran que aquellas crisis que se han atacado de manera más rápida han sido las más costosas (gráfica 6.4). Esto se debe a que las decisiones que se toman drásticamente y sin medir la magnitud potencial de los problemas, puede llevar a situaciones en las que no se puede realizar una intervención selectiva para separar a las instituciones eficientes de las ineficientes.

Gráfica 6.4. Costo Fiscal del Fobaproa (IPAB)
(% del PIB)



El IPAB.

El Instituto para la Protección al Ahorro Bancario (IPAB) es un organismo descentralizado de la Administración Pública Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propio, creado con fundamento en la Ley de Protección al Ahorro Bancario.

La Ley de Protección al Ahorro Bancario, publicada en el Diario Oficial el 19 de enero de 1999, tiene como objetivos principales establecer un sistema de protección al ahorro bancario, concluir los procesos de saneamiento de instituciones bancarias, así como administrar y vender los bienes a cargo del IPAB para obtener el máximo valor posible de recuperación.

El IPAB es regido por una Junta de Gobierno, la cual se constituyó el 6 de mayo de 1999 y está conformada por siete vocales:

- Secretaría de Hacienda.
- Gobernador del Banco de México.
- Presidente de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.
- Cuatro vocales independientes designados por el Ejecutivo Federal y aprobados por las dos terceras partes de los miembros del Senado.

La Junta de Gobierno es presidida por el titular de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y en su ausencia por su suplente.

Acorde a su compromiso de transparencia y en el entendido de que apenas inició la entrega formal de los activos y pasivos del fondo bancario de protección al ahorro, el fondo de apoyo al mercado de valores, así como de los bancos intervenidos por la comisión nacional bancaria y de valores, el IPAB da a conocer el costo fiscal acumulado a junio de 1999 de los programas de saneamiento financiero y de apoyo a deudores.

Si bien el costo fiscal para el Gobierno Federal asciende a 873.1 mil millones de pesos (19.3% del PIB), 140.9 mil millones ya fueron cubiertos, quedando pendientes 732.2 mil millones (16.2%). Para obtener el costo por pagar del IPAB se deducen de este total los montos a quebrantarse por el Banco de México y Nacional Financiera, los créditos carreteros y una parte del costo de los programas de apoyo a deudores, así como el valor presente de las cuotas que pagarán los bancos, obteniéndose de esta manera el costo total pendiente por pagar del IPAB por 467.4 mil millones de pesos.

Este costo, que representa 10.3% del PIB, es resultado de la diferencia entre los activos y los pasivos del IPAB. Esta cifra podría modificarse con base en el resultado de las auditorías ordenadas por el H. Congreso de la Unión y que el IPAB está revisando. El total de recursos asciende a 308.8 mil millones de pesos. Dentro de éstos, se consideraron activos por 206 mil millones de pesos que incluyen la recuperación potencial de los créditos, participaciones accionarias, así como otros bienes en poder del Instituto. Esta cifra incorpora una revisión a la baja en el estimado de recuperación, resultado del deterioro potencial de los activos por el tiempo transcurrido en la aprobación de la Ley de Protección al Ahorro Bancario (LPAB) y la constitución de la Junta de Gobierno del Instituto. De igual forma se consideró dentro del cálculo, el valor presente de las cuotas que el IPAB recibirá

por parte de los bancos en los próximos 30 años. Este monto representa tres cuartas partes de las cuotas que de acuerdo a la LPAB podrán ser utilizadas para hacer frente a compromisos previos. En el ejercicio, estas cuotas se mantienen constantes y la captación del sistema bancario crece a una tasa de 4% real anual. Cabe destacar que el importe de las cuotas no forma parte del balance por tratarse de un ingreso esperado.

Los pasivos del Instituto ascienden a esta misma fecha a 691.1 mil millones de pesos. Además de esta cifra, se deben incluir 85.1 mil millones de pesos vinculados al Programa de Apoyo a Deudores a los que tendrá que hacer frente el IPAB. Las obligaciones a las que debe hacer frente el Instituto, no incluyen los montos de endeudamiento que deberán quebrantar, en términos del artículo octavo transitorio de la LPAB, tanto el Banco de México como Nacional Financiera, y que ascienden a 69 mil millones de pesos. La evolución del costo fiscal neto que asumirá el IPAB dependerá de la evolución de los pasivos y activos del Instituto. Para evitar que el costo crezca en términos reales, será necesario que cada año se cubra al menos el componente real de la tasa de interés. Es pertinente recordar que las fuentes de recursos del Instituto son básicamente la recuperación de activos, las aportaciones de los bancos y recursos fiscales. Con estas acciones el IPAB ratifica su compromiso de mantener informada a la sociedad sobre su situación financiera y las acciones, que con apego a la Ley y en beneficio del público ahorrador realiza.

Intercambio de Pagares.

De igual forma, el IPAB notificó a los bancos que participaron en el programa de capitalización y compra de cartera, la conclusión de las auditorías que ordenó el Congreso. A partir de esta notificación, inicia el proceso formal de intercambio de pagarés, conforme a las reglas que dio a conocer el Instituto. Los bancos que deseen participar en el programa tienen 30 días para manifestar su interés.

Los nuevos instrumentos, una vez reflejado el efecto de la revisión de los créditos reportados en la auditoría, tendrán el mismo valor contable que los pagarés emitidos por el Fondo Bancario de Protección al Ahorro (gráfica 6.5.). Los instrumentos de pago serán negociables en los términos que determine la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y el Banco de México.

La venta de Banamex le otorga a su nuevo propietario, Citicorp, derechos de cobro al Instituto para la Protección del Ahorro Bancario (IPAB) por 110 mil millones de pesos, que le garantizan a la corporación extranjera intereses por un monto cercano a los 15 mil millones de pesos anuales, revela un estudio de la bancada perredista en la Cámara de Diputados.

Gráfica 6.5.

ORIGEN DEL CAPITAL Y TENENCIA DE PAGARÉS IPAB EN BANCOS SELECCIONADOS
(Millones de Pesos)

Institución	Origen del Cap.	Activos		Pagaré IPAB	
		Dic. 99	(%)	Saldo	Intereses
Total		1,270,363.3	100.0	373,328.4	58,705.7
Nacional		440,459.6	34.7	115,393.9	18,114.7
Extranjero		829,903.7	65.3	257,934.5	40,591.0
BBV 1/	Extranjero	82,529.0	6.5	65,923.2	10,142.3
Bancomer 2/	Extranjero	260,657.0	20.5	63,855.2	9,393.1
Serfin	Extranjero	180,645.0	14.2	66,000.0	10,428.0
Banamex	Nacional	277,772.0	21.9	51,616.5	8,072.8
Santander 3/	Extranjero	70,638.0	5.6	28,624.9	4,786.1
Citibank 4/	Extranjero	70,184.0	5.5	24,804.9	4,464.9
Banorte 5/	Nacional	60,825.0	4.8	28,872.0	4,535.6
Bancreser	Será Subastado	139,785.0	11.0		
Bital 6/	80% Nat. 20% Ext.	127,328.3	10.0	43,631.7	6,882.9
BBV más Bancomer	Extranjero	343,186.0	27.0	121,618.6	19,535.4

1/ Incluye pagarés de Probursa, Banpals, Creml.

2/ Incluye pagaré de Promex

3/ Incluye pagaré de Somex

4/ Incluye pagaré de Confia

5/ Incluye pagaré de Bancen

6/ Incluye pagaré del Atlántico

Fuente de información: www.ipab.com.mx

Esta deuda, precisa el texto, es producto del pagaré de compra de cartera por 51 mil millones de pesos; de un crédito que Banamex dio al IPAB por 30 mil millones de pesos y del crédito por 28 mil millones de pesos que el propio Citibank otorgó al mismo instituto.

De tal suerte que la deuda del IPAB con el Citicorp "es equivalente a lo que se pretende recaudar por aplicar IVA en alimentos y medicinas", como lo plantea la iniciativa de reforma hacendaria del presidente Vicente Fox, asegura el estudio.

Además, para el grupo parlamentario del Partido de la Revolución Democrática (PRD) en el Senado, la reciente venta de Banamex al grupo financiero Citicorp no debe ser considerada como una operación exclusivamente entre particulares, ya que existen elementos que involucran conceptos relativos al interés público. Lo anterior, advierten, "permite y obliga a los representantes populares a llevar a cabo acciones legales que impidan que dicha transacción se concrete".

El doble juego de los implicados.

De acuerdo con la intervención que sobre el particular tendrá hoy el coordinador de los senadores perredistas, Jesús Ortega, en la sesión ordinaria de la Comisión Permanente, dichas acciones tienen dos vertientes: las que están directamente implicadas en la operación de compra-venta y que tienen que ver con el posible conflicto de intereses de las

autoridades financieras del gobierno mexicano. Y las indirectas, que son las acciones que llevó a cabo el gobierno mexicano para darle viabilidad a la existencia de Banamex y Citibank (filial de Citicorp) hasta ahora.

Sobre las primeras consideraciones, advierte que el secretario de Hacienda, Francisco Gil Díaz, hace menos de un año se desempeñaba como director general de Avantel, empresa que pertenece al mismo socio mayoritario del grupo Banacci; fungió además como subsecretario de Hacienda durante el proceso de reprivatización bancaria, "que fue severamente criticado en el Informe Mackey por su discrecionalidad, por la concentración de activos bancarios que provocó y por la falta de aportación de capital fresco por parte de los compradores".

Según el análisis del PRD, lo anterior cobra relevancia ya que las modificaciones a la Ley de Instituciones de Crédito aprobadas por el Congreso de la Unión el 30 abril del año en curso, en sus artículos 45, 46 y 47 establecen que para las ventas o fusiones de los bancos la CNBV tendrá que otorgar su visto bueno, y "cabe destacar que el presidente de la CNBV es empleado del Secretario de Hacienda".

Adicionalmente, el despacho internacional que asesoró la operación de compra-venta de las instituciones fue Goldman Sachs, empresa donde desde hace dos años presta sus servicios el que fuera Subsecretario de Hacienda durante 1995-2000, Martín Werner, uno de los funcionarios públicos que junto con Eduardo Fernández tuvo más injerencia en el rescate bancario. De hecho, los pagarés de Fobaproa están firmados por Werner.

Otras consideraciones son la publicación el 5 de septiembre de 1990, del Acuerdo Presidencial que Establecía los Principios y Bases del Proceso de Desincorporación de las Sociedades Nacionales de Crédito, creándose el Comité de Desincorporación Bancaria, dependiente de la SHCP, y que efectuaría las propuestas y recomendaciones a la Comisión Gasto-Financiamiento como responsable de emitir los lineamientos que habrían de regir las diversas fases del proyecto, así como los principios fundamentales de la desincorporación (gráfica 6.6.).

Estos fueron conformar un sistema financiero más eficiente y competitivo; garantizar una participación diversificada y plural en el capital, impidiendo fenómenos indeseables de concentración; vincular la aptitud y calidad moral en la administración de los bancos, con un adecuado nivel de capitalización; asegurar que la banca mexicana fuera controlada por mexicanos; buscar la descentralización y el arraigo regional de las instituciones y obtener un precio justo por las instituciones, de acuerdo con una valuación basada en criterios generales homogéneos y objetivos para todos los bancos. "Este acuerdo simplemente no se cumplió", sostiene el análisis del PRD.

Gráfica 6.6.

TASA PONDERADA DE LOS PASIVOS DEL IPAB PAGARES DE SANEAMIENTO Y CAPITALIZACIÓN				
Banco	Saldo a Sept. 99 (mill. \$)	Participación en el Saldo	Tasa Ponderada (%)	Costo Anual de Intereses (millones de \$)
TOTAL	404,373.8			83,241.5
Total Saneamiento	255,987.8	100.0	16.53	40,839.3
Atlántico	25,822.4	10.1	15.94	4,116.1
Confía	24,804.0	9.7	18.00	4,464.9
Creml	21,415.4	8.4	14.54	3,113.8
Serfin	96,045.0	37.5	15.58	14,983.8
Banpais **/	29,574.5	11.8	16.08	4,749.7
Bancan **/	20,600.4	8.0	16.05	3,306.4
Mexicano Somex	28,624.9	11.2	16.72	4,786.1
Promex	9,100.3	3.6	14.71	1,338.7
Total Capitalización	148,386.0	100.0	15.10	22,402.2
Banamex	51,616.5	34.8	15.64	8,072.8
Bancomer	54,754.0	36.9	14.71	8,054.4
Banorte	8,272.0	5.6	14.86	1,229.2
Itial	18,809.3	12.7	14.71	2,786.8
Probursa	14,933.3	10.1	15.26	2,276.8
CETES 28	14.54%			
CETES 91	16.06%			
TIIIE28	15.50%			
TIIIE91	16.72%			
*/ TASA PONDERADA INCLUYE LA REESTRUCTURACIÓN DE ESOS BANCOS. TASAS OBSERVADAS EN MAYO DE 2000				

Fuente de información: www.ipab.com.mx.

Al referirse a los programas de compra de cartera que se establecieron para capitalizar a los bancos cuya situación financiera era solvente, menciona que bajo este programa el Fobaproa adquirió derechos sobre flujos de efectivo de una cartera seleccionada por el banco, siendo el banco el responsable por la cobranza y la administración de los créditos.

Los derechos sobre los flujos de efectivo fueron transferidos por el banco a un fideicomiso administrado por él mismo, cuyo beneficiario era el Fobaproa. A cambio de estos derechos en el fideicomiso Fobaproa emitiría pagarés a 10 años a favor del banco. Dichos pagarés estaban respaldados por el gobierno y devengaban intereses durante su vigencia pero eran liquidables al vencimiento.

A cambio de que el Fobaproa participara en la cartera de créditos designados, se requirió al banco inyectar capital nuevo. Esto se hizo generalmente sobre la base de que el banco aportaría un peso de capital nuevo por cada dos pesos de cartera seleccionada para el fideicomiso. Sin embargo, su aplicación fue discrecional, como en el caso de Serfin, donde esta relación fue de cuatro a uno.

Los recursos cobrados de la cartera crediticia fueron mantenidos en el fideicomiso y serían utilizados para liquidar el pagaré. Cada banco tenía un acuerdo para compartir pérdidas con el Fobaproa, mediante el cual se comprometían a pagar 25 por ciento de las pérdidas de la cartera crediticia.

El valor de los pagarés emitidos por Fobaproa a la fecha de la operación fue diseñado para igualar el valor neto contable de la cartera, definiendo el valor neto como el valor de la cartera menos las reservas preventivas o pérdidas anticipadas. Las compras de cartera se

llevaron a cabo en dos rondas, las que entraron en 1995 y las de 1996, los resultados de las dos etapas varían.

En la primera etapa no fueron aceptados créditos calificados como "E" (vencidos); créditos en manos de compañías en quiebra o en suspensión de pagos; créditos descontados con instituciones de desarrollo; créditos denominados en UDIS; créditos a partes relacionadas.

"Conforme la situación continuó deteriorándose, el Comité Técnico decidió ajustar los criterios para aceptar créditos que habían decidido excluir anteriormente. Esto último le permitió a Fobaproa actuar con la mayor discrecionalidad del mundo y adquirir un número ilimitado de cartera 'chatarra'; de hecho, estos créditos adquiridos fuera de los criterios originales establecidos por el Fobaproa son a los que Michael Mackey denomina "transacciones reportables" y ascienden a 72 mil millones de pesos de esas fechas. En el caso de Banamex son por 4 mil millones de pesos", advierte el estudio perredista.

Menciona que "de no haber existido la acción ilegal e inoperante de las compras de cartera Banamex no existiría, y dichas operaciones de compra de cartera involucraron el uso de Recursos Públicos (fiscales) y dado que su existencia se explica gracias al apoyo de fondos públicos, la cuestión de su venta o fusión es un problema de interés público.

"Más aún cuando dentro de los objetivos de su desincorporación y su posterior rescate estaba y estuvo siempre el interés público (gubernamental) de que permanecieran en manos de nacionales. Lo anterior sugiere entablar una demanda de controversia constitucional ante la Suprema Corte de Justicia de la Nación para declarar inconstitucionales a las operaciones de compra de cartera".

6.4. Tipos de crédito disponibles en Banamex.

En este trabajo tocaremos sólo el caso del "Ready Credit" como ejemplo para emplear la Reingeniería de procesos, pero a manera de comparación (en cuanto a requisitos para su aprobación y flujo de procesos) comentare muy superficialmente a otro crédito llamado "Opciones Banamex. Tú Crédito automotriz".

Ready Credit.

Es una línea de crédito revolvente con la cual se puede disponer de una cantidad predeterminada de efectivo en el momento que el cliente la necesite, que funciona a través de una cuenta de cheques. Es una línea multipropósito, la cual presenta un comportamiento de uso-pago-uso, es decir que se puede utilizar cuantas veces se liquide su saldo deudor. Es una alternativa de financiamiento de corto plazo para personas físicas con o sin actividad empresarial. Y no se requiere justificación de uso.

Sus principales características son: Se necesita de un pago mínimo mensual igual a 1/36 del monto dispuesto de su Ready Credit más los intereses que genera durante dicho mes, incluyendo IVA. Presenta un plan de saldos insolutos, tiene un monto mínimo de

autorización de \$8,000.00 y un máximo de \$100,000.00. Se maneja con tasa variable que es de TIIE + 35 puntos, se utiliza toda la línea ligada a una chequera de uso personal o comercial del titular de la cuenta. La línea no tiene vencimiento predeterminado. Tomando como base los pagos mínimos mensuales el cliente decide como pagarlo.

Requisitos:

Ingresos mínimos comprobables de \$8,000.00 pesos brutos mensuales.

Contar con tarjeta de crédito bancaria, como referencia de crédito.

Edad entre 21 y 65 años.

Dos años de antigüedad laboral y domiciliaria.

Teléfono fijo en oficina y casa.

Proporcionar dos referencias personales y 1 familiar con teléfono.

Documentación requerida:

Llenar y firmar la solicitud de productos bancarios.

Copia de identificación oficial vigente (pasaporte, o credencial del IFE, o cartilla, para extranjeros: FM2 O FM3).

Copia de comprobante de domicilio a su nombre (recibo teléfono, o luz, o agua, o predial, o estado de cuenta bancario del último mes).

Copia de comprobante de ingresos (recibo de nómina de los 2 últimos meses, o 2 últimas declaraciones de impuestos, o 3 últimos estados de cuenta de cheques).

Flujo de procesos.

Ver anexo 1.

Opciones Banamex.

Tú Crédito automotriz.

El crédito automotriz es el financiamiento que el banco hace a un cliente y que este destina los recursos a la compra específica de un automóvil. El crédito es en pesos a plazo y tasa fija durante toda la vida del crédito, se dirige al mercado abierto (cualquier persona que lo solicite y cubra los requisitos) y a Clientes Banamex (quienes pueden tener una tasa especial, previa evaluación) que cuenten con el enganche para la adquisición de automóviles o camionetas (tipo minivan exclusivamente), nuevos o usados con hasta tres años de antigüedad, para uso particular, de origen nacional o extranjero y adquiridos en las agencias automotrices en las que el banco tenga convenio.

Principales características.

Sus esquemas son de pagos mensuales iguales en moneda nacional, integrados por capital e intereses. Se maneja una tasa de interés anual ordinaria, es decir se paga la misma tasa durante todo el plazo, si se desea se pueden hacer pagos anticipados sin penalización o comisión, los cuales reducen el plazo de pago. En caso de incumplimiento de pago se maneja una tasa de interés moratoria que se obtiene de lo que resulte al multiplicar la tasa

de interés anual establecida por el factor 1.5 considerando un año de 365 días y por los días transcurridos más IVA. Los plazos son de 12, 18, 24 y 36 meses. Y el monto a prestar es del 65% del valor de la factura. Con un importe mínimo de préstamo de \$45,000.00. se tiene una comisión por apertura del 1% sobre el importe que se otorga más IVA.

Requisitos.

El crédito está dirigido para personas físicas de nacionalidad mexicana o extranjera.

La edad deberá ser de 21 hasta 64 años 11 meses.

Sus ingresos mínimos comprobables deberán ser de \$10,000.00 comprobables. Contar con capacidad de pago del 30% sobre los ingresos brutos mensuales.

Los documentos a presentar son últimos comprobantes de ingresos. identificación oficial vigente con firma y fotografía. Y comprobante de domicilio de una antigüedad no mayor a los tres meses.

Flujo de procesos ver anexo 2.

6.5. Procesos de los créditos disponibles en Banamex.

Para poder ver una forma gráfica de los procesos que se operan en Banamex tenemos que referirnos a los anexos de “Manual de Políticas y Procedimientos” uno y dos que se encuentran al final de este capítulo y que localizamos con el nombre de Citibank, ya que a este lo identificaremos como el viejo proceso y al nuevo lo encontraremos con el título de Banamex.

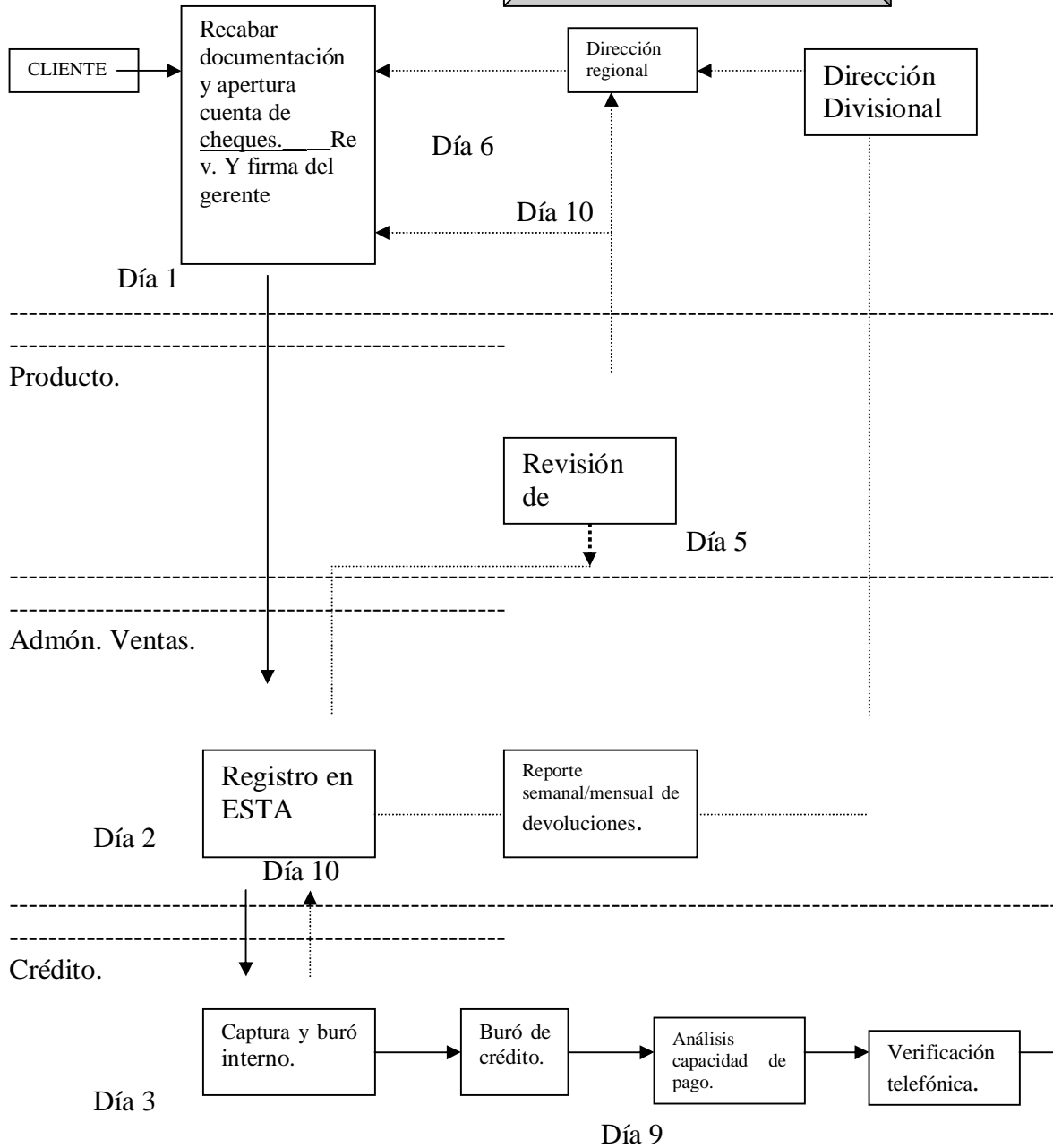
En estos anexos de “Manual de Políticas y Procedimientos” de Citibank encontramos el procedimiento paso por paso de la forma en que Citibank autoriza un crédito desde la aparición del cliente en la sucursal y éste va a solicitarlo hasta que él mismo recibe el dinero del crédito mediante un depósito a su cuenta de cheques una vez que aprobaron todos sus requisitos en los diferentes departamentos que operan su trámite.

En los anexos “Manual de Políticas y Procedimientos” encontraremos el texto del procedimiento que en último año empleó Citibank para poder autorizar los créditos, de manera específica hallaremos los objetivos, alcances, políticas las responsabilidades de cada una de las diferentes áreas que intervienen para que funcione este valiosísimo recurso para colocar y allegarse de dinero. Así como su Diagrama conceptual de todo el proceso en cuestión. Que también explica a través de un fluxograma paso a paso este mismo procedimiento y en donde claramente intervienen el área de administración de ventas, crédito, producto y mensajería.

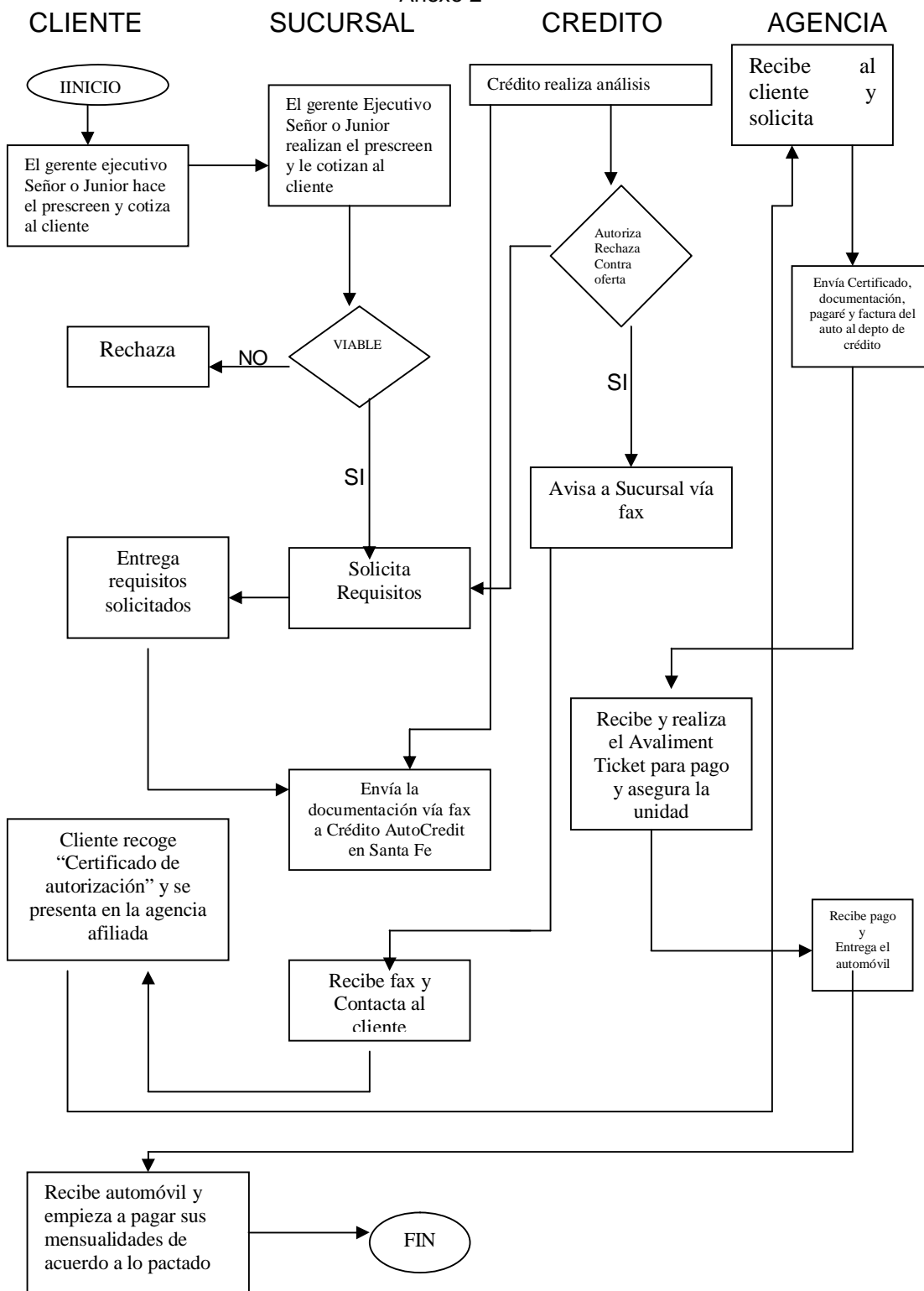
Anexo 1

Flujo de proceso. Ready Credit.

Sucursales.



Anexo 2



OpcionES Banamex. Crédito Automotriz.

MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO Procedimiento de Apertura de Crédito	PERIODO DE VIGENCIA F. Inicio: 1/12/2000 F. Terminación: 1/12/2001	CLAVE N-001
Descripción.		
<p>OBJETIVO</p> <ul style="list-style-type: none">• Establecer un Procedimiento de autorización de crédito de Citibank. <p>ALCANCE</p> <ul style="list-style-type: none">• Procesos de Área de Promoción y Ventas, Área de Mensajería, Área de Administración de Ventas, Área de Crédito y Área de Producto. <p>POLITICAS</p> <p>Es responsabilidad del área de promoción y ventas en sucursales:</p> <ul style="list-style-type: none">• Realizar la venta del producto• Explicar características y funcionalidad• Reunir requisitos/documentos del nuevo prospecto de crédito• Que el Ejecutivo no olvide anotar su nombre y número de empleado en la solicitud para el pago de sus comisiones por la venta del producto en caso de ser aprobado• Realizar una apertura de una cuenta de cheques para el solicitante• Verificar y autorizar los documentos por la Gerencia• Enviar documentos originales a crédito• Conservar copia de todos los documentos enviados a administración de ventas• Mantener relación con el cliente• Verificar por correo electrónico la resolución del crédito <p>Es responsabilidad del área de mensajería:</p> <ul style="list-style-type: none">• Recabar solicitudes de las sucursales• Entregar solicitudes al área de administración y ventas de acuerdo a horarios y zonas geográficas establecidas en el proceso.• Entregar solicitudes a sucursales enviadas por el área de administración de ventas <p>Es responsabilidad del área de administración de ventas:</p> <ul style="list-style-type: none">• Registrar en el sistema ESTA el estatus de cada solicitud (por ejecutivo)• Entregar solicitudes al área de crédito dentro de los horarios establecidos en el proceso• Recibir solicitudes devueltas por crédito y regresarlas a las sucursales• Hace posible el pago de comisiones por venta del producto• Notificar por correo electrónico la resolución del crédito		
Área que genera. Producto.	Autoriza. Crédito.	

Nombre del Procedimiento: Procedimiento de Apertura de Crédito.

Clave: N-001

Es responsabilidad del área de crédito:

- Procesar las solicitudes recibidas del área de administración de ventas
- Comunicar resolución al área de administración de ventas y al área de producto
- En caso de ser aprobado el crédito abrir el producto en un tiempo máximo de 7 días hábiles
- Las solicitudes rechazadas serán entregadas al área de producto quien las revisará antes de regresarlas a las sucursales

Es responsabilidad del área de producto:

- Es el dueño del producto y por lo tanto del proceso
- Define características y funcionalidad del producto
- No interviene en la operación, sin embargo es el responsable de que el producto y el proceso funcionen de forma adecuada

AREAS INVOLUCRADAS

Área de Promoción y Ventas

Área de Mensajería

Área de Administración de Ventas

Área de Crédito

Área de Producto

DIAGRAMA CONCEPTUAL

Ver anexo

PROCEDIMIENTO:

AREA DE PROMOCION Y VENTAS EN SUCURSALES (Ejecutivo de Cuenta)

1. Realiza la venta explicando al cliente todas las características y beneficios del producto
2. Llenar la solicitud con el cliente, asegurándose que contenga toda la información requerida
3. Firmar y asegurarse de que el cliente firme la solicitud y el contrato multiproductos
4. Asegurarse de incorporar a la solicitud toda la documentación requerida por el producto
5. El Ejecutivo de Cuenta deberá conservar copia de todos los documentos incluidos en el paquete-solicitud, y guardarla en el archivo de sucursal
6. Una vez que el ejecutivo se haya asegurado de que la solicitud contiene todo lo requerido para ser procesada (tanto en términos de información como de documentación), la entregará al 7. Gerente de la sucursal para su revisión y envío al área de administración de ventas

I. AREA DE PROMOCION Y VENTAS EN SUCURSALES (Gerente de Sucursal)

1. Supervisar al Ejecutivo de Cuenta para que cumpla con sus responsabilidades.
2. El Gerente concentrará todas las solicitudes generadas durante el día y las revisará para certificar que se encuentran completas tanto en términos de información como de documentación requerida.
3. Cada solicitud revisada deberá llevar la firma del gerente en la parte superior derecha de la hoja portada de la solicitud.
4. El Gerente de la sucursal será el responsable de que, por lo menos, el 95% de las solicitudes sean ingresadas en la valija de las 17:00 hrs. (o en el último envío del día) después de haber sido revisadas.
5. El paquete con las solicitudes deberá ser enviado en los sobres destinados al producto Ready Credit dirigido a Administración de Ventas (Santa Fe piso 2).
6. El Gerente deberá anotar en el sobre la fecha y hora en la cual se está entregando el paquete, añadiendo su firma.

II. AREA DE MENSAJERIA

1. Entregará las solicitudes entregadas por sucursal de acuerdo a los siguientes horarios y zonas geográficas:
 - A. **Zona fronteriza norte:** Entrega al área de administración de Ventas (santa Fe) antes de las 14:00 hrs. Del tercer día después de ser recibidas
 - B. **Otras ciudades de la División Norte-Occidente (excluyendo Monterrey y Guadalajara):** Entrega al área de administración de ventas antes de las 14:00 hrs. Del segundo día después de haber sido recibidas
 - C. **Monterrey, Guadalajara y ciudades de la División Metro-Sur (excluyendo Ciudad de México):** Entrega al área de Administración de ventas antes de las 14:00 hrs. Del día siguiente de haber sido recibidas
 - D. **Ciudad de México:** Entrega al área de administración de Ventas antes de las 10:00 hrs. Del día siguiente después de haber sido recibidas

III. AREA DE ADMINISTRACION DE VENTAS

1. El paquete con las solicitudes de las sucursales es recibido en los sobres de Ready Credit por mensajería
2. Se captura todas las solicitudes en sistema ESTA, para llevar un control de las mismas
3. Hacer posible el pago de comisiones por la venta del producto en caso de ser aprobado
4. Las solicitudes recibidas antes de las 10:00 hrs. serán entregadas a Crédito a más tardar a las 2:00 hrs. del mismo día
5. Las solicitudes recibidas antes de las 14.00 hrs. serán entregadas a Crédito antes de las 17.00hrs.
6. Las solicitudes aprobadas o rechazadas, recibidas por Crédito se regresan a sucursales
7. Enviar por correo electrónico a las sucursales la respuesta sobre el crédito

Nombre del procedimiento: Procedimiento de Apertura de Cuenta.

Clave: N-001

IV. AREA DE CREDITO

1. Verificar que esté capturado en ESTA las solicitudes entregadas por administración de ventas
2. Verificar si el prospecto se encuentra en el Buró Interno del Banco.
3. Verificar si el cliente se encuentra en el Buró de Crédito del país.
4. Analizar la capacidad de pago del prospecto.
5. Verificación de los datos proporcionados por el prospecto.
6. Análisis final para autorización del crédito.
7. Comunicar la resolución a administración de ventas.
8. En caso de ser aprobado el crédito, abrir el producto en un tiempo máximo de 7 días hábiles.
9. Regresar solicitudes a Administración de Ventas para regresarse a sucursales.
10. Las solicitudes rechazadas, por no encontrarse completas en términos de la información o documentación requerida, serán entregadas al área de producto.

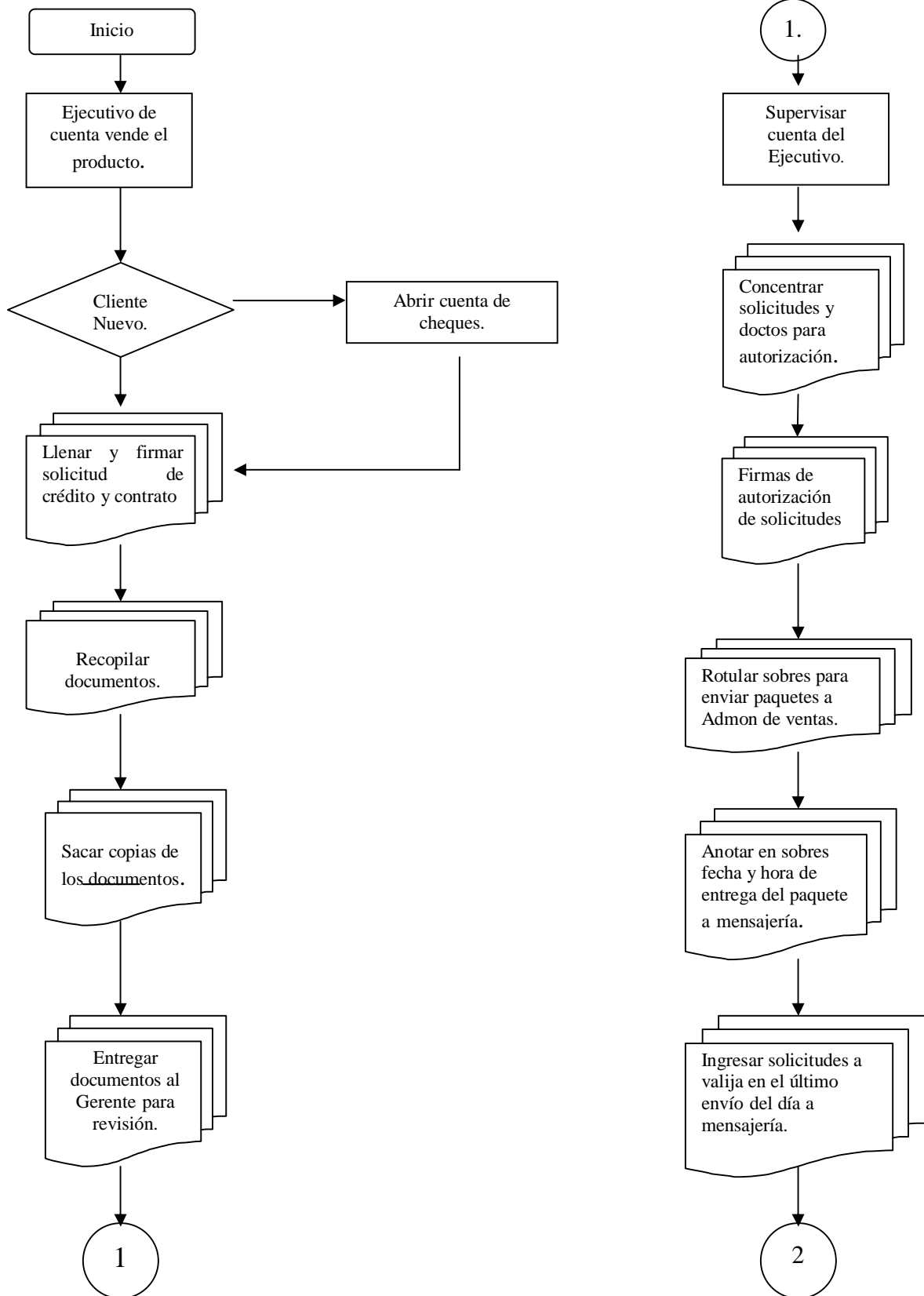
AREA DE PRODUCTO

1. Revisará las solicitudes rechazadas por Crédito antes de devolverlas a las sucursales.
2. Observar el tiempo estimado que dichas solicitudes perderán por no ser bien revisadas desde la primera vez (flujo de proceso).

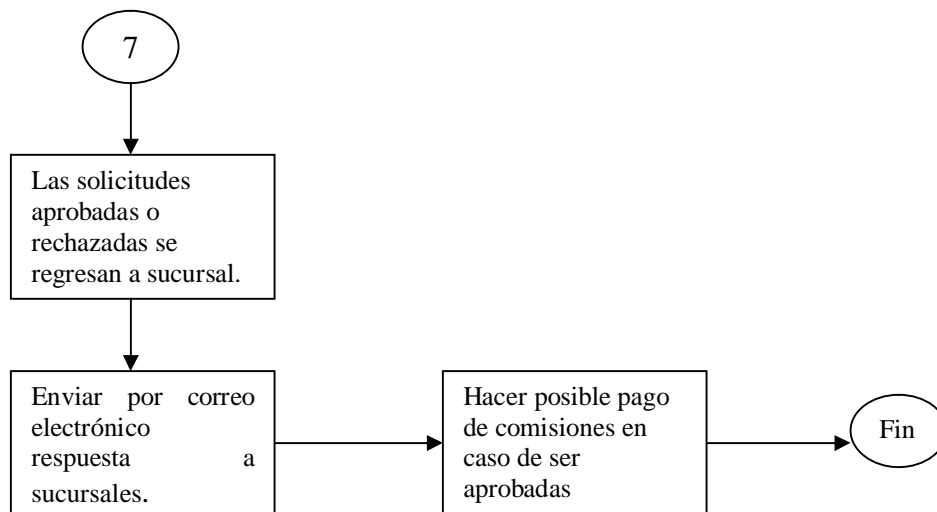
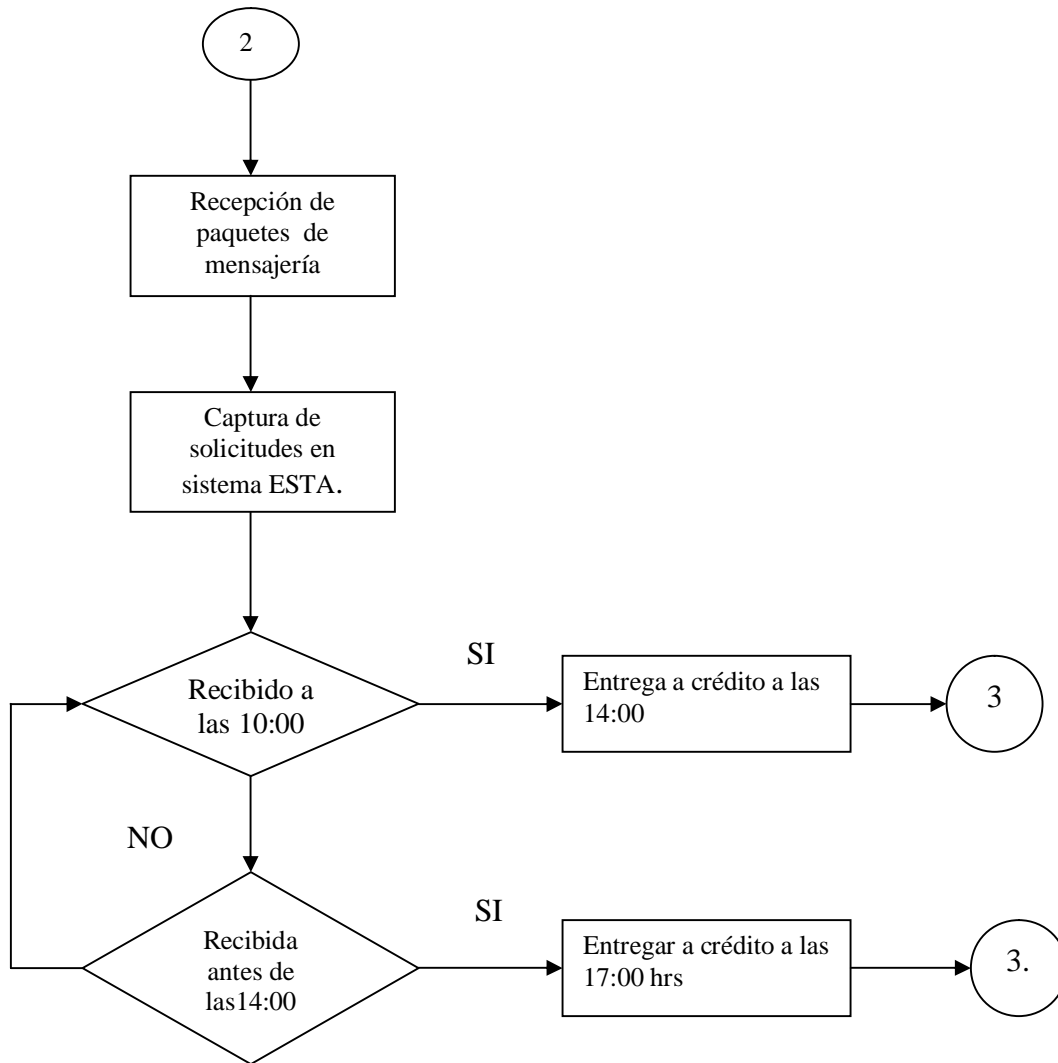
**Área que genera.
Producto.**

**Autoriza.
Crédito.**

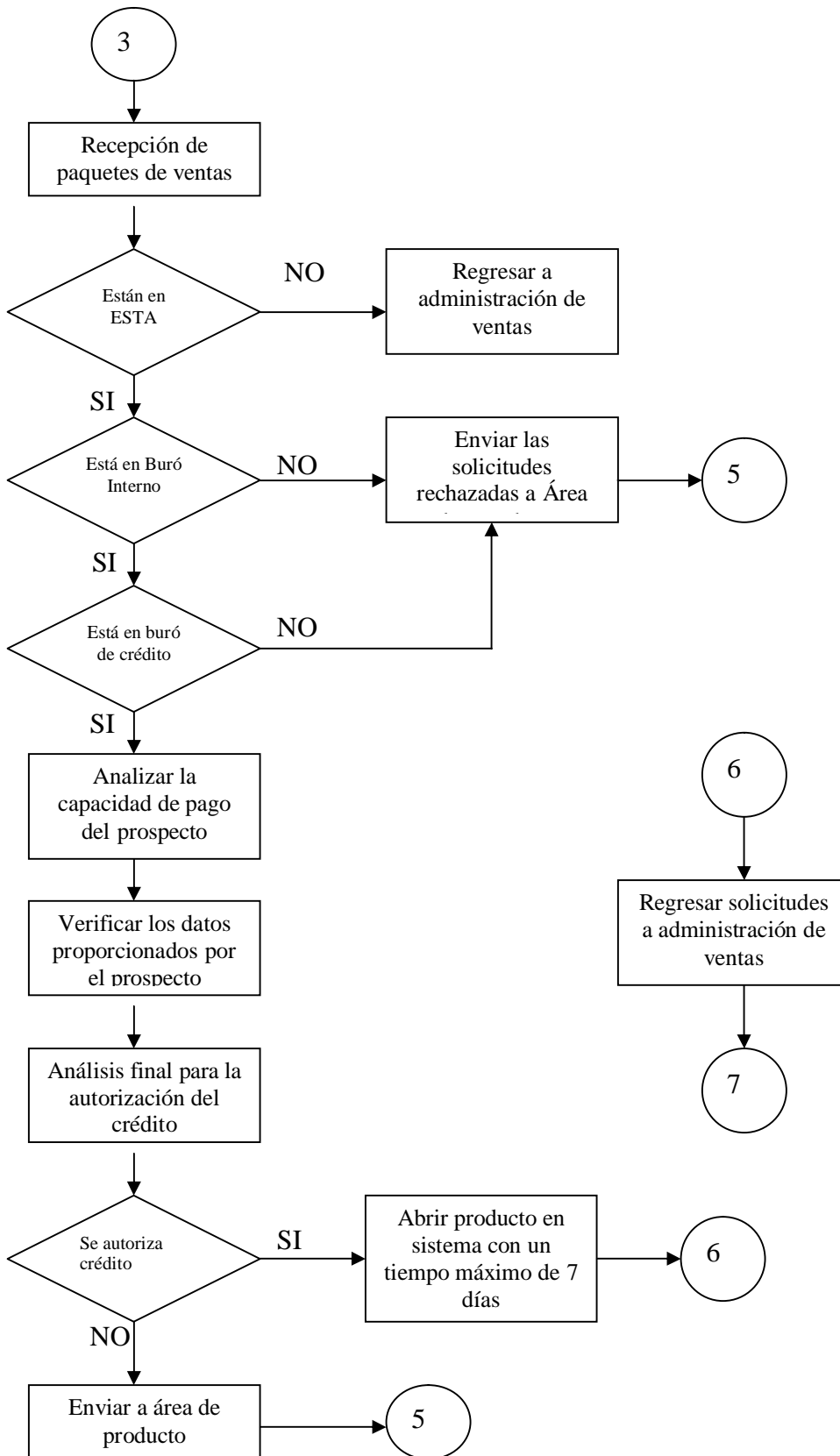
Proceso actual en el departamento de Ventas. (Operados en la sucursal).



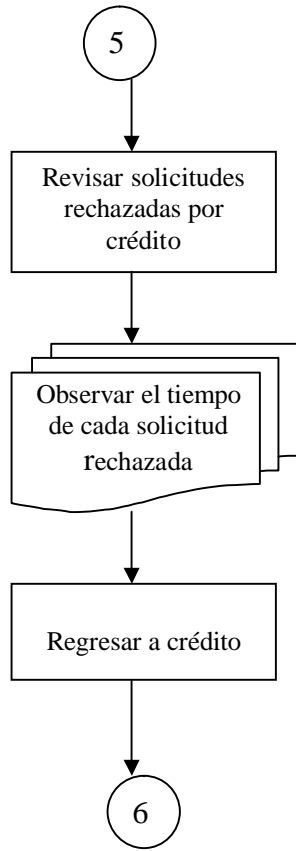
Proceso actual de Administración de Ventas.



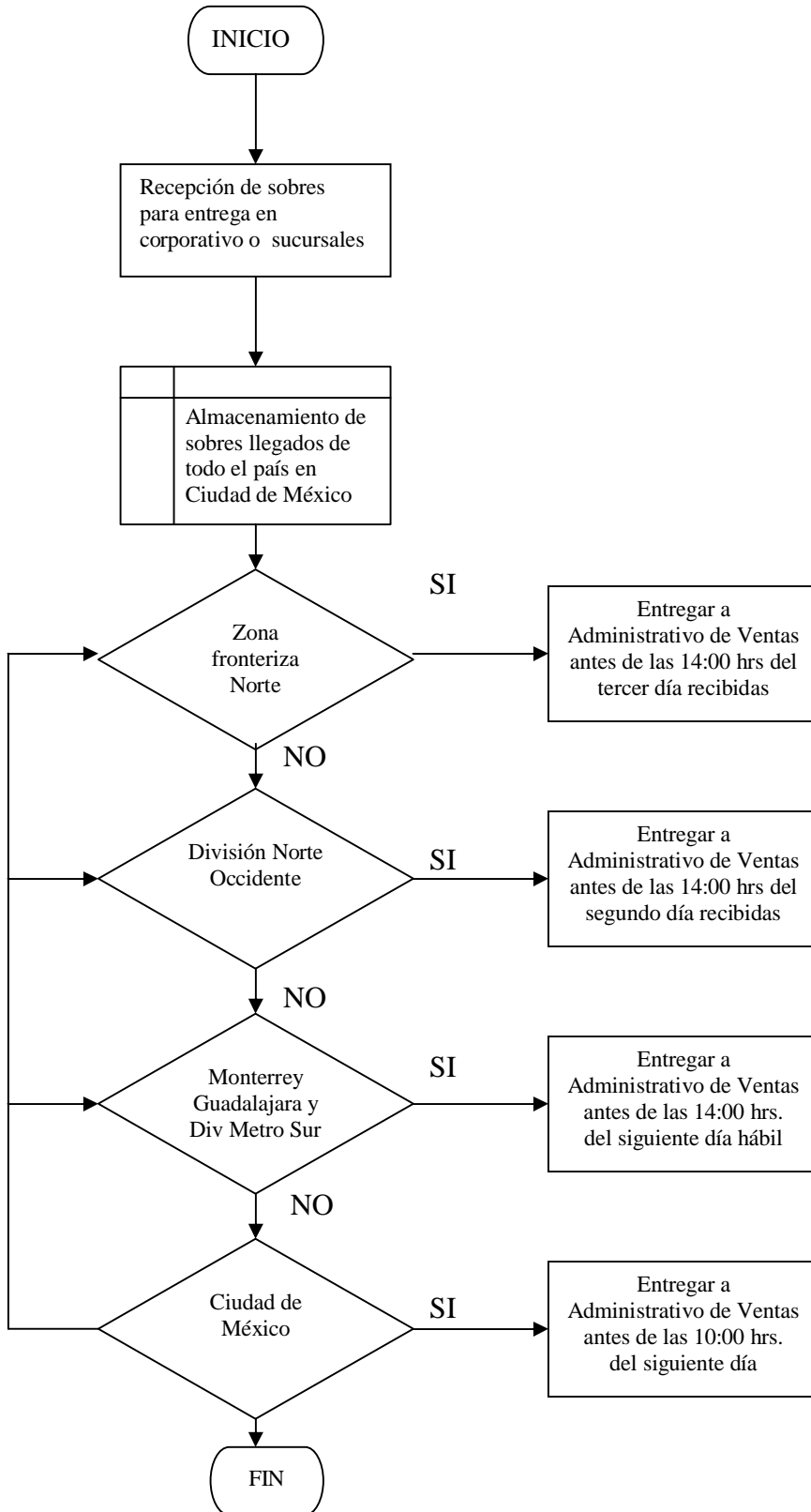
PROCESO ACTUAL DE CREDITO



PROCESO ACTUAL DE PRODUCTO.



PROCESO ACTUAL DE MENSAJERIA.



Capítulo 7.

Aplicación de la Reingeniería en los procesos de Banamex.

7.1. La Calidad en los procesos.

Para Banamex hablar de calidad significa hablar de compromiso, significa proporcionar lo mejor de la institución y lo mejor de su gente. Por eso Banamex está comprometido con la Calidad en todas sus áreas, lo que nos lleva a pensar en la Calidad como una herramienta básica e indispensable en todos sus procesos para poder interactuar mejor con sus clientes, siendo ellos su única responsabilidad.

La calidad en nuestro proceso de reingeniería en Banamex está en función de cumplir con ciertos requerimientos. Estos requerimientos los establecen los clientes o usuarios, que son quienes utilizan, se benefician o son impactados por las tareas o las cosas que realizamos. Los enfoques de calidad, enfatizan la importancia de volvernos hacia nuestros clientes, para conocer sus necesidades y con nuestras actividades, productos o servicios, cumplir sus expectativas.

La calidad no puede darse si no existe un verdadero trabajo en equipo en Banamex. Esto debido a que las personas no funcionamos aisladas en la institución o en la misma sociedad. La mayoría de nuestras actividades se realizan en colaboración con otros.

El concepto de mejora continua, se refiere al hecho de que nada puede considerarse como algo terminado o mejorado en forma definitiva. Estamos siempre en un proceso de cambio, de desarrollo y con posibilidades de mejorar.

Los procesos se realizan para dar como resultado algún producto o servicio que se entrega a un cliente. Una actividad puede ser considerada de valor agregado o de no valor agregado, dependiendo de si esta actividad contribuye a dar forma al resultado. Por lo tanto en un proceso determinado encontraremos actividades que si agregan valor y actividades que no agregan valor. Una actividad es de valor agregado sí:

- Le importa al cliente o usuario.
- Si ayuda a transformar o dar forma al resultado.
- Si se hace bien desde la primera vez.

Por tanto un proceso será más eficiente entre más actividades de valor agregado tenga. Y será más ineficiente entre más actividades de no valor agregado contenga.

Cuando llevamos a cabo un esfuerzo de mejora de calidad, en cualquier actividad, producto o servicio, deseamos que dicha mejora se mantenga en el futuro.

Esto podemos lograrlo mediante el diseño y la aplicación de un modelo de aseguramiento de calidad, que garantice que las mejoras quede documentadas, que exista un adecuado control y evaluación del proceso y resultados, y que involucre en forma constante la

participación de todos los actores. De otra forma, todo el esfuerzo realizado y los resultados logrados, podrían perderse en un corto plazo, si las condiciones o las personas involucradas en dichas actividades cambian.

Un sistema de aseguramiento de calidad es el conjunto de actividades planificadas y sistemáticas que se llevan a cabo con el objeto de garantizar que un proyecto, producto o servicio cumpla con los criterios de calidad definidos.

La implementación de un modelo de aseguramiento de calidad implica la aplicación de un enfoque de prevención, el cual se aplica a través de: calidad en el diseño y de calidad de conformancia.

La calidad de diseño implica:

- ü Considerar las necesidades de los clientes o usuarios.
- ü Convertir sus expectativas en requisitos de calidad.
- ü Diseñar el proceso de tal manera que garantice que se pueda cumplir con a dichos requisitos.

La calidad de conformancia requiere realizar un control del proceso, para asegurar que la ejecución se apegue completamente al diseño realizado. El control del proceso demanda la medición y el estudiado monitoreo constante del mismo.

Hay tres aspectos importantes que ayudan a asegurar la calidad en los resultados son los siguientes:

1. La estandarización de los procesos.
2. El monitoreo constante de la satisfacción y expectativas del cliente.
3. La optimización y rediseño de los procesos.

No solamente debemos asegurarnos que lo que realizamos satisfaga al cliente la primera vez, sino que tenemos que diseñar los procedimientos necesarios para que dichos requisitos se cumplan, cada vez que realizamos una actividad o entregamos un producto o servicio.

Para lograr una estandarización de los resultados es necesario lograr una estandarización en la ejecución del proceso, es decir en la realización de cada uno de los pasos que nos llevan a la obtención de los resultados planeados para esto se requiere lo siguiente:

1. Documentar y oficializar los procesos de realización de la actividad, servicio o producto, una vez que se ha probado su efectividad.
2. Informar y capacitar a todas las personas involucradas en la ejecución del proceso, para que realicen cada paso de acuerdo a las normas establecidas.
3. Evaluar periódicamente los resultados obtenidos para confirmar la validez y vigencia del proceso.

4. En caso de que la ejecución del proceso requiera de modificaciones o actualizaciones, documentar los cambios y entrenar al personal.
5. Auditar periódicamente el cumplimiento del proceso estandarizado por parte de todos los involucrados.

Uno de los elementos que ayudan a asegurar la calidad es la optimización o rediseño de los procesos. Sus objetivos son: lograr mejoras, administrar el valor agregado, mejorar el tiempo de respuesta al cliente, simplificar los requisitos para el cliente, eliminar pasos, trámites y firmas innecesarias, así como disminuir los costos.

Es importante mencionar que el esfuerzo de calidad es un ciclo que no termina. Siempre habrá la oportunidad de conseguir mejoras a lo que hacemos, ya sea en términos de resultados para nuestros clientes, o en economía de esfuerzos o de recursos para nosotros mismos, lo que destaca la importancia de la optimización o rediseño de procesos para asegurar la calidad.

Los proyectos de mejora continua requieren de cuatro tareas relacionadas con el manejo de la información:

- Û Recabar información: a través de las herramientas para recabar información, posemos obtener datos o ideas útiles, con base en un objetivo predeterminado.
- Û Clasificar información: este tipo de herramientas permiten ordenar la información de tal forma que se pueda realizar inferencias con ella.
- Û Diagnosticar causas: las herramientas de diagnóstico permiten identificar las posibles causas que originan los efectos o resultados que estamos analizando.
- Û Generar soluciones: las herramientas para generar soluciones, facilitan la identificación de acciones que propicien la solución de un problema.

En Banamex la Calidad es el compromiso, la satisfacción y lealtad que se tiene con todos y cada uno de sus clientes, y se lleva a cabo esta tarea con la participación activa del empleado en cada uno de todos sus departamentos.

Fue necesario pensar en la reingeniería de los procesos del crédito, porque en estos momentos podemos hablar de inaceptables niveles de Satisfacción del cliente, que en ocasiones se dan por la misma fusión que se tuvo con Citibank y sus clientes, ya que la cultura de los usuarios de los servicios financieros de la banca nacional esta orientada y acostumbrada a ser atendidos por una sola persona durante toda su estancia en su institución financiera, por lo que se resiste al cambio de cualquier tipo, y siente afectada su persona y desconfía de los nuevos ejecutivos que la vayan a atender, por lo que su satisfacción en estos momentos de integración se encuentra por un nivel muy bajo.

También podemos hablar los numerosos impedimentos para servirle al cliente como realmente se merece, contando entre estos factores un periodo de espera prolongado para poder ser atendido y un periodo de espera de algunos días para que se le resuelva su solicitud de crédito de manera favorable y hasta no favorable debido a los largos procesos que se tienen en los procesos y son estos procesos los que deseamos cambiar para acortar los tiempos en cualquier circunstancia.

Podemos decir que haciendo un análisis escrupuloso de las situaciones que se presentan en el proceso del crédito para personas físicas, llegamos a una conclusión de demasiados problemas, demasiados errores y demasiado tiempo para hacer las cosas, que se dan desde la información que se da al cliente (explicándole que el tiempo de espera para saber si se aprueba una solicitud o no es aproximadamente 10 días) hasta el mismo llenado incorrecto de las solicitudes que entrega el cliente como la misma documentación que no está correcta (actualizada) o está incompleta, por lo que retrasa más este problema y los tiempos se alargan.

El resultado es que los ejecutivos que se empeñan en cumplir con su trabajo se sientan desmotivados al ver los pobres y lentos resultados que otros departamentos tienen, pero quien al final de todo el que da la cara es quien se para frente a la cara del cliente, y desafortunadamente recibe los adjetivos o las quejas de manera directa.

Y para finalizar este análisis de por qué es importante en estos momentos realizar una reingeniería de procesos de crédito en Banamex podemos concluir que el incremento de la competencia va cada día en mayor aumento y la apertura de otras instituciones que solo se dedican a dar estos servicios de crédito pueden tomar en poco tiempo una ventaja competitiva que en solo un poco más de tiempo podría resultar muy difícil alcanzar y podría ser también costosa.

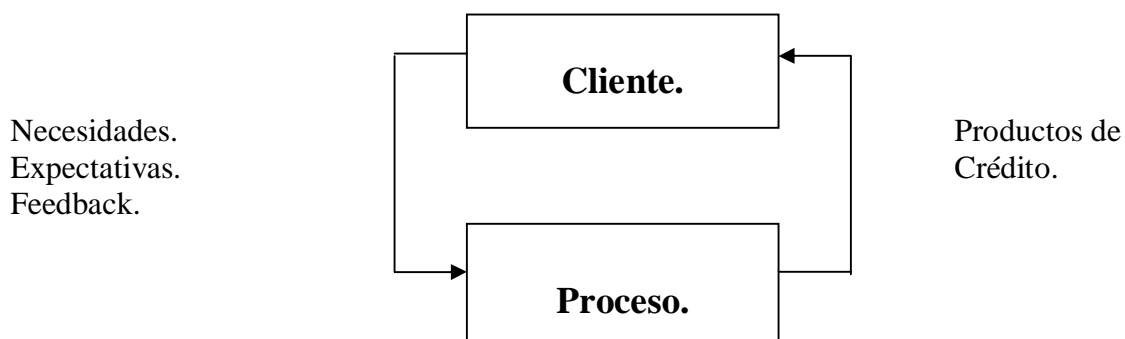
Por lo que Banamex está obligado a tener la siguiente visión de Calidad:

- **Qué:** Satisfacción y Lealtad del Cliente.
- **Cómo:** A través de la Calidad y de Personas únicas y sobresalientes.
- **Qué Significa:** La Calidad comienza y termina con cada Empleado.
- **Cómo se mide:** Se mide la calidad de acuerdo a los defectos perceptibles por el cliente y a la velocidad con que realizamos nuestro trabajo.

Siendo los objetivos primordiales de Banamex en este aspecto.

- Reducir los defectos del proceso de crédito en un factor del 50% para este 2002.
- Reducir el tiempo del ciclo del proceso del crédito en un factor del 50%.

Es necesario tener en mente que los clientes no conocen nuestros procesos sin embargo a ellos los afecta sin están bien o mal aplicados. Así que la vinculación que se tengan con ellos será muy importante para su cambio veamos como lo podemos ilustrar:



Esta gráfica nos explica claramente la indispensable relación que de tiene con el cliente y el papel sumamente importante que juega para poder llevar a cado la realización o promoción de nuestros productos de crédito, conociendo o no, nuestros procesos, y la forma en que estos funcionan, proceden y lo benefician o afectan.

Al cliente sólo le interesa el resultado de nuestro proceso que es para el la autorización o rechazo de su solicitud de crédito así que un resultado del desempeño es un resultado específico, al cual lo podemos medir y que existe a los ojos de nuestro cliente.

Para iniciar la reingeniería con calidad debemos tener los siguientes puntos en la mente que nos harán ser más concretos en cuanto a nuestra dirección y a nuestros objetivos, ya que sólo de esta manera se puede lograr el cambio con verdadera calidad y en cumplimiento de las expectativas de nuestros clientes.

- Empezaremos con una **palabra de acción o verbo**.
Por ejemplo. Disminuir, reducir, mejorar o eliminar.
- El siguiente aspecto será **el sujeto o el objeto de la meta** de reingeniería o desempeño.
Por ejemplo. Satisfacción del cliente, tiempo del ciclo, gastos o ingresos.
- Aclaremos el sujeto especificando **cuánto**.
Por ejemplo. 50%, en la mitad de tiempo.
- Continuaremos aclarando el sujeto especificando **cuándo**.

Por ejemplo. Para el quinto día hábil de haber llenado su solicitud.

Los resultados concretos de nuestro desempeño se verán reflejados en nuestras prácticas si nos ponemos a trabajar con las anteriores palabras en todo nuestra reingeniería de procesos.

7.2. Donde se encuentran las mejores prácticas.

Al salir a la calle nos damos cuenta día con día la transformación que esta sufre, las calles por donde solemos caminar para ir a algún lado no son las mismas de hace 1 año atrás, han abierto negocios nuevos, otros han cerrado, las casas han tenido remodelaciones o cambian de color, hay nuevos vecinos o simplemente ya no vive nadie en alguna casa, los vecinos se han mudado, los niños crecen y los adultos envejecen, con la reflexión a este comentario, ¿qué nos haría pensar que no se dan los cambios en las organizaciones?. Arturo Siliceo en su libro “Liderazgo para la productividad” nos dice “El cambio resulta ser hoy en día la preocupación y el reto más presente en los líderes de las instituciones y organizaciones que luchan por su sobrevivencia y desarrollo. Hoy lo único permanente es el cambio. Pero debemos buscar un cambio evolutivo es decir un cambio que mejore en cantidad y en calidad la vida del hombre tanto en su dimensión física y espiritual como en la individual y social.”⁵² por lo que los administradores siempre debemos estar atentos a todos los

⁵² Siliceo Arturo “Liderazgo para la productividad en México” Edit. Limusa México D.F. 1992.

acontecimientos que nos rodean y aprovechar todas las oportunidades de competencia que se nos presentan empleándolas en nuestro negocio.

Reconocer cuáles son las mejores prácticas empleadas en nuestra rama y a veces hasta en otro sector, pero que puede ser aprovechado o adaptado al nuestro se le llama Benchmarking, los autores que tratamos en el capítulo tres nos hablaron de realizar un Benchmarking a otras instituciones para descubrir las mejores practicas donde quiera que existan y así fijarnos metas más ambiciosas, por lo que es de suma importancia que Banamex en su reingeniería de procesos aplicara esta actividad.

Luchar por ser el mejor banco nacional es una tarea imprescindible para Banamex, y localizar las mejores prácticas en los procesos de otorgamiento de crédito fue una tarea que bien valió la pena para lograr los objetivos que buscamos.

Para lograrlo, lo primero que hicimos fue conocer toda la operación que intervenía en estos procesos en Banamex y el segundo paso fue conocer a los competidores a través de la aplicación de un sencillo cuestionario que arrojó la información necesaria para poder poner en práctica nuestro proyecto.

El cuestionario (anexo 3) se llevó a cabo con los ejecutivos de cuenta de las siguientes instituciones:

Institución o Grupo Financiero.	Número de personas entrevistadas.
Grupo Financiero Banamex	10
Grupo Financiero Bital	4
The Associates.	2
Grupo financiero Serfin	2
BBV-Bancomer	2
Crédito Familiar	1
Grupo Financiero Santander- Mexicano.	1
Grupo Financiero Banorte	1
Ixe Banco	1
American Express Bank	1
Distribuidora de Tupperware.	1
Crédimax-Electra	1

(La aplicación de los cuestionarios fue más difícil de lo que esperaba por lo cual les agradezco a todas las personas que cooperaron en el llenado de estos.)*

El total de la muestra aleatoria fue de 26 personas entrevistadas que manejaremos como nuestro 100%, todos desempeñaban un puesto de ejecutivo de ventas en su respectiva institución por lo que podemos apreciar los siguientes estadísticas que graficaremos a continuación:

* La Distribuidora de Tupperware tiene crédito pero solo se otorga en especie, es decir no se da dinero en efectivo, si no más bien lo que ofrece son los artículos de plástico para el hogar que ellos promocionan, por lo que la dejaremos de considerar en nuestra información.



Cuestionario.

Grupo Financiero o Institución. _____.

1.- Puesto del empleado. _____.

2.-¿Qué tipos de créditos otorgan a Personas Físicas.? _____
_____.

3.- ¿Cuáles son los límites de los montos y que tasas manejan? _____
_____.

4.- Requisitos mínimos solicitados. _____
_____.

5.- A que plazos están disponibles. _____
_____.

6.-¿Cuál es el tiempo de aprobación? _____
_____.

7.- ¿Con qué porcentaje en el mercado liderea su institución? _____
_____.

8.-Aproximadamente ¿cuántos clientes captan al mes por sucursal? _____
_____.

9.- A quien consideran su principal (es) competidor (es). _____
_____.

10.-¿Qué estrategia propia o de su institución considera le ha dado mejores resultados para colocar créditos?. _____
_____.

11.-¿Qué estrategia considera usted pertinente en su institución para tener una mayor penetración en el mercado? _____
_____.



Universidad Autónoma Metropolitana.
Seminario de Investigación III.
Prof.: Alfredo rosas Arceo.
Alumno: Gallegos Martínez J. Antonio

12.-¿Considera que el tiempo de respuesta en las autorizaciones de los futuros créditos aprobados es algo importante? ¿por qué?_____

13.- Describa brevemente el proceso de autorización de crédito en base a los días que dura.

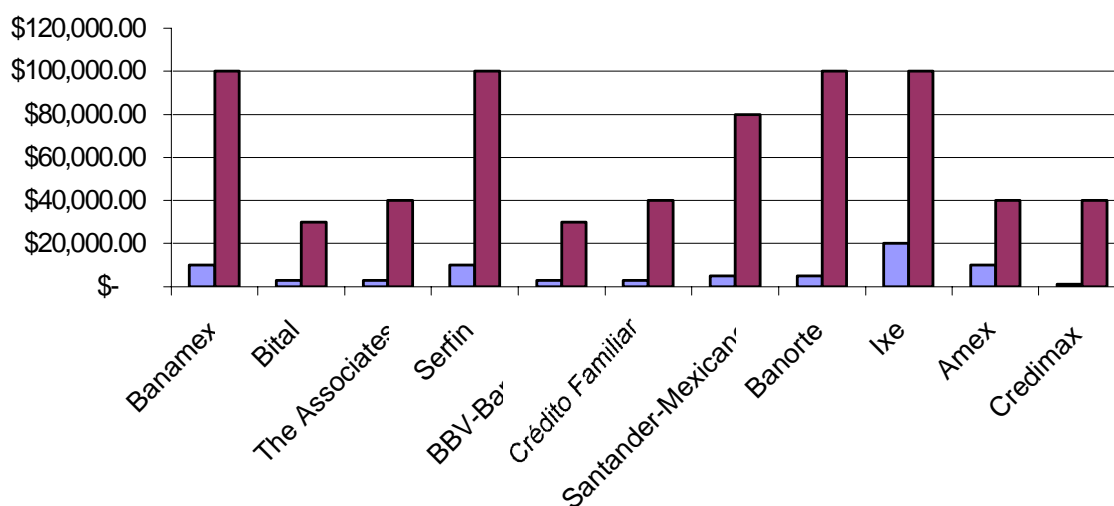
¿Puede diagramarlo?

14.- En base a lo anterior, que parte del proceso de autorización del crédito cambiaría para mejorarlo._____

_____.

Institución.	Nombre del tipo del Crédito otorgado.	Montos de crédito otorgado. Desde- Hasta.
Grupo Financiero Banamex	Ready Credit	\$10,000 - \$100,000
Grupo Financiero Bital	Nomina Bital	\$3,000 - \$30,000.
The Associates.	Préstamo inmediato	\$3,000 - \$40,000
Grupo financiero Serfin	Crédito personal.	\$10,000 - \$100,000
BBV-Bancomer	Crediton	\$3,000 - \$30,000
Crédito Familiar	Crédito Facil.	\$3,000 - \$40,000
Grupo Financiero Santander-Mexicano.	Crédito personal.	\$5,000 - \$80,000
Grupo Financiero Banorte	Credinomina	\$5,000 – 100,000
Ixe Banco	Crédito personal.	\$20,000 - \$100, 000
American Express Bank	Crédito personal.	\$10,000 - \$40,000
Crédimax-Electra	Crédimax.	\$1,000 - \$40,000

Montos de Crédito otorgados.



*Donde el color azul muestra el mínimo del monto del crédito otorgado (color claro).
Y el color rojo muestra el máximo del monto del crédito otorgado (color oscuro).

7.3. Utilización de las mejores prácticas.

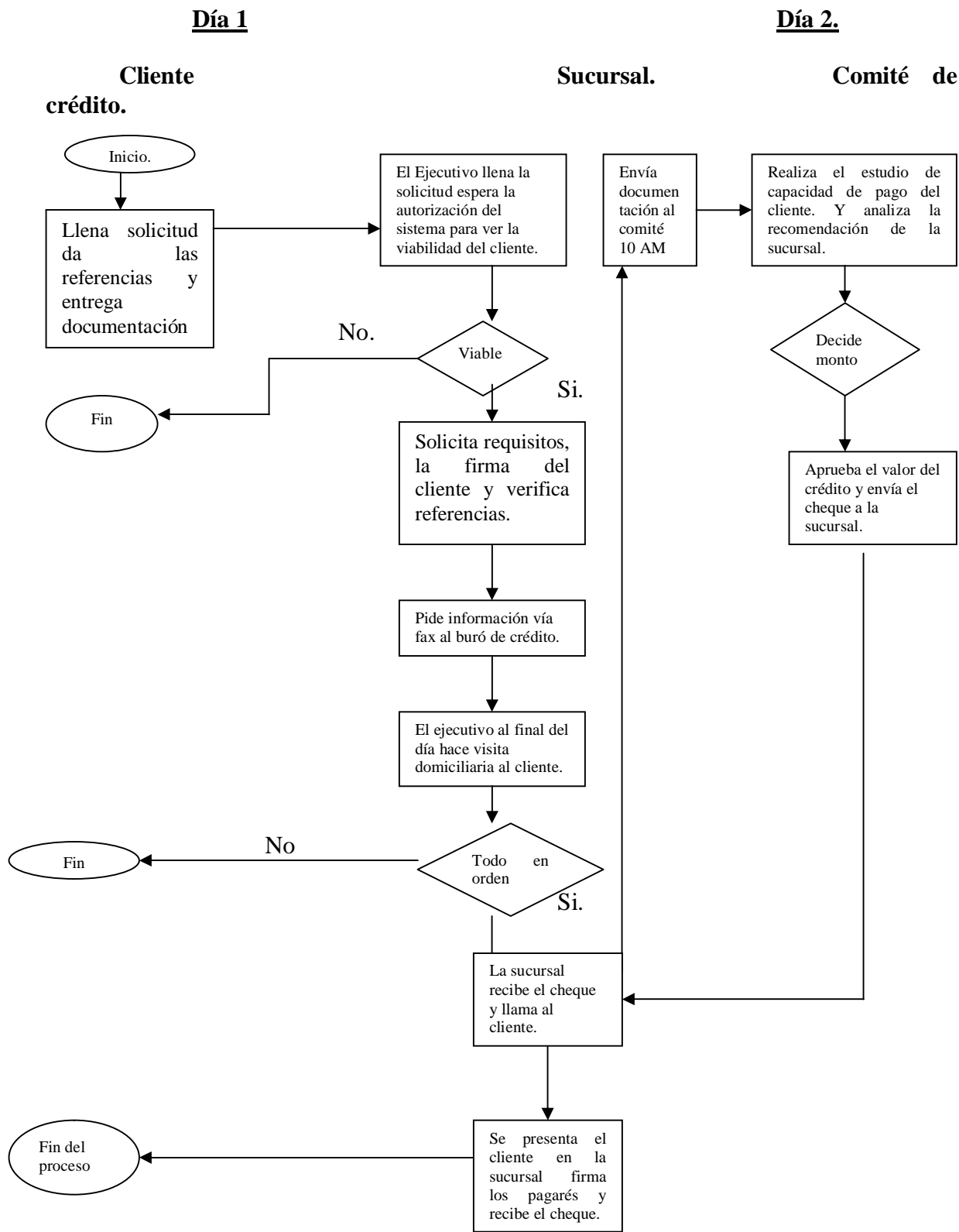
La comparación que se hizo con las otras compañías nos arrojan resultados positivos ya que a partir de ellos podemos tener un amplio panorama que nos facilitara las cosas para diseñar nuestra reingeniería enfocada a los procesos más convenientes para otorgar el crédito deseado.

Con la aplicación de las mejores práctica notamos que se estas se llevan a cabo en la compañía The Associates empresa extranjera con mas de 80 años en el mercado, que se dedica única y exclusivamente al otorgamiento de crédito directos a personas físicas que cuenten con los siguientes requisitos.

- Recibo de nómina. (último mes).
- Comprobante de domicilio.
- Credencial de elector o pasaporte.
- Y en el caso de necesitarlo se requeriría de un aval. (no es indispensable).

A continuación notemos el proceso en la siguiente página.

En su proceso interno pudimos encontrar el siguiente diagrama de flujo.



The Associates demuestra en su proceso de flujo como logra sus resultados de aprobación en 48 horas y al estudiar al mismo notamos como una de sus principales ventajas es el sistema que manejan y que permite a la sucursal ganar el tiempo suficiente para reducir el mismo a sólo los dos días mencionados.

Esta es una gran ventaja porque mientras Banamex tiene que esperar la captura en el departamento dueño del producto, The Associates lo hace dentro de su sucursal.

Otro punto que nos resultó muy interesante fue que en la sucursal se realiza la misma verificación de referencias vía telefónica, si estos no se encuentran no se puede enviar la solicitud por lo que no se puede comprometer el ejecutivo con el cliente respecto al tiempo normal de aprobación de las 48 horas y el proceso se detiene con el pleno conocimiento y consentimiento del cliente, una superventaja con relación a los créditos de Banamex, donde el ejecutivo está a disposición del departamento dueño del producto y su agilidad o en la mayoría de los casos su retraso debido a la carga de trabajo que éste ocasiona y por consiguiente el ejecutivo (y en realidad es toda la operación) no cumple con el compromiso de tener el crédito aprobado en diez días como en un origen se le informo al cliente.

Otro punto a favor es la revisión del buró de crédito dentro de la sucursal ya que en esta parte del proceso se ahorra por lo menos un día comparándolo este con el proceso de Banamex.

Notamos que el ejecutivo de cuenta desempeña un papel realmente importante en el proceso debido a su activa participación en relación con todas las actividades a realizar ya que por ejemplo para poder mandar la información al comité, primero se cerciora que el solicitante del crédito haya dado todos sus datos con veracidad y acude al domicilio de este para verificar que efectivamente sea el mismo que puso en la solicitud, éste para mi punto de vista es una gran ventaja competitiva con las demás organizaciones ya que con éllo se confirma y se gana tiempo para así poder concluir el proceso con el compromiso pactado.

Y para finalizar el comité de crédito sólo se encarga de analizar la capacidad de pago tomando como referencia o como sugerencia las observaciones hechas por la sucursal y la posible capacidad del cliente, sin embargo quien decide siempre la última palabra es el comité ya que su apreciación general sobre el otorgamiento del futuro crédito debe estar sustentado en un estudio serio del cliente tomando en cuenta su solvencia moral, su capacidad de pago el conocimiento que se tenga sobre el mismo y la seguridad que este ofrezca para que sea liquidado el préstamo.

En conclusión podemos notar que la reingeniería de procesos que debemos llevar a cabo en Banamex debe estar basada en una institución que tenga las mejores prácticas y excelentes resultados, considerando la infraestructura de Banamex y de la empresa a la que se le aplicó el Benchmarking con fue en este caso The Associates.

7.4. Proyecto en Práctica.

El sistema que se está poniendo en marcha para agilizar el proceso de crédito de “Ready Credit” es por medio de Access en este momento, pudiéndose implementar posteriormente en un sistema más complejo y eficiente. Como Access es una base de datos que es muy amigable se decidió utilizar el mismo para las pruebas que se están haciendo en algunas sucursales para implantar la mejora.

Se realizaron bases de datos tanto de Clientes como de Empleados, para poder utilizar la misma información para hacer el estudio de mercado de los clientes-prospectos del crédito. Los ejecutivos de cuenta pueden tener acceso a dar de alta Clientes como de poder obtener información de Administración de Ventas, sin embargo no pueden modificar datos de la base de datos de ésta. Crédito tiene acceso a la base de datos de Clientes y de Crédito como consulta, pero únicamente modificando los últimos datos que corresponden a la autorización o rechazo del crédito y las causas del mismo. Por último Administración de Ventas únicamente puede tener acceso a las bases de datos como consulta y modificará y creará la base de Empleados.

El proceso de utilización está desglosado dentro de la misma base de datos para que todos los que tengan acceso sepan como funciona cada rango y que es lo que se debe de introducir en el mismo, a grandes rasgos se utiliza de la siguiente manera:

Los ejecutivos de cuenta deben introducir a sus clientes de acuerdo a un número que les será proporcionado por Administración de Ventas (mediante el mismo sistema) a cada sucursal para llevar el control de los mismos, desglosando los datos generales y de su lugar de trabajo para futuras consultas, cada empleado deberá introducir su número proporcionado por la institución para poder llevar el control de cada grupo de clientes asignados a su cargo así como el pago de comisiones en caso de la aprobación del crédito.

La base de datos de crédito es creada por los ejecutivos de cuenta cuando evalúan a los clientes-prospectos de crédito, ingresando en la base los datos solicitados por crédito para su evaluación y posterior autorización, además de enviar vía valija los documentos originales a Crédito. Crédito únicamente tiene acceso para informar si se autoriza o se rechaza el crédito y las causas del mismo.

Administración de Ventas únicamente puede utilizar como consulta las bases y de esta manera asignar el pago de comisiones a ejecutivos de cuenta. Toda vez que ellos sólo son un eslabón entre crédito y sucursales. Administración de Ventas es el encargado de dar de alta a los empleados en la base de datos de los mismos. El único que puede modificarla es Administración de Ventas y los demás únicamente la tienen de consulta.

Mediante la reingeniería en este proceso en Banamex presentamos la forma en que quedaría el nuevo sistema para todo el proceso del crédito.

Presentando en primera instancia la base de datos del cliente y el empleado, la forma en que aparecen los datos en access y también aparecen la base de datos de crédito así como sus imágenes.

Manual de Políticas y procedimientos con Reingeniería		
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODO DE VIGENCIA	Clave: N-001
Procedimiento de Apertura de Crédito	F. Inicio: 1/12/2002 F. Terminación: 1/12/2003	
Descripción.		
<p>OBJETIVO</p> <ul style="list-style-type: none"> Establecer un nuevo Procedimiento para poder autorizar créditos en Grupo Financiero Banamex en la mitad del tiempo actual. <p>ALCANCE</p> <ul style="list-style-type: none"> Procesos de Área de Promoción y ventas en sucursales y Área de Crédito <p>POLITICAS</p> <p>Es responsabilidad del área de promoción y venta en sucursales:</p> <ul style="list-style-type: none"> Realizar la venta explicando características y beneficios del producto Reunir requisitos/documentos del nuevo prospecto de crédito Realizar una apertura de una cuenta de cheques para el solicitante Verificar y autorizar los documentos por la Gerencia Capturar solicitud de crédito en el SICC y verificar si está en buró interno el solicitante Que el Ejecutivo anote su nombre y número de empleado en el SICC para que Administración de Ventas le pague sus comisiones en caso de aprobación del crédito Verificar que el solicitante no se encuentre en buró de crédito Realizar el análisis de la documentación presentada por el prospecto Verificar los datos proporcionados por el cliente Conservar una copia de todos los documentos enviados a Crédito Mandar documentación al Área de Crédito Monitorear que el área de Crédito ingrese al sistema la aprobación o negativa del crédito Informar al cliente la resolución <p>Es responsabilidad del área de Mensajería:</p> <ul style="list-style-type: none"> Recabar solicitudes de las sucursales Entregar solicitudes al área de crédito de acuerdo a horarios y zonas geográficas establecidas en el proceso. Entregar solicitudes a sucursales enviadas por el área de crédito 		
Área que genera. Producto.		Autoriza. Crédito.

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Procedimiento de Apertura de Crédito	Clave:N-001						
<p>Es responsabilidad del área de Crédito:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procesar las solicitudes recibidas por cada sucursal • Realizar análisis de capacidad de pago del solicitante • Realizar una análisis final para tomar decisión • Tomar decisión sobre la apertura del crédito • Registrar en el sistema la aprobación o negativa del crédito • Comunicar la resolución al área de administración de ventas y al área de producto • En caso de ser aprobado el crédito abrir el producto en un tiempo máximo de 3 días hábiles • Las solicitudes rechazadas serán entregadas al área de producto quien las revisará antes de regresarse a las sucursales <p>Es responsabilidad del área de producto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es el dueño del producto y por lo tanto del proceso • Define características y funcionalidad del producto • No interviene en la operación, sin embargo es el responsable de que el producto y el proceso funcionen de forma adecuada <p><u>AREAS INVOLUCRADAS:</u></p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">Área de Promoción y Ventas</td> <td style="width: 50%;">Área de Crédito</td> </tr> <tr> <td>Área de Mensajería</td> <td>Área de Producto</td> </tr> <tr> <td>Área de Administración de Ventas</td> <td></td> </tr> </table> <p><u>DIAGRAMA CONCEPTUAL:</u></p> <p>Ver Anexo 1</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>PROCEDIMIENTO:</u> <p>I. AREA DE PROMOCION Y VENTAS EN SUCURSALES (Ejecutivo de Cuenta)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realiza la venta explicando al cliente todas las características y beneficios del producto 2. Llenar la solicitud con el cliente, asegurándose que contenga toda la información requerida 3. Firmar y asegurarse de que el cliente firme la solicitud y el contrato multiproductos 4. Asegurarse de incorporar a la solicitud toda la documentación requerida por el producto 5. El Ejecutivo de Cuenta deberá conservar copia de todos los documentos incluidos en el paquete-solicitud, y guardarla en el archivo de sucursal 6. Una vez que el ejecutivo se haya asegurado de que la solicitud contiene todo lo requerido para ser procesada (tanto en términos de información como de documentación), la entregará al Gerente de la sucursal para su revisión 7. El ejecutivo deberá ingresar en el SICC la solicitud de crédito 8. Que el Ejecutivo anote su nombre y número de empleado en el SICC para que Administración de Ventas le pague sus comisiones en caso de aprobación del crédito 9. Verificar que el solicitante no se encuentre en buró de crédito 10. Realizar el análisis de la documentación presentada por el prospecto <p>Verificar los datos proporcionados por el cliente.</p>		Área de Promoción y Ventas	Área de Crédito	Área de Mensajería	Área de Producto	Área de Administración de Ventas	
Área de Promoción y Ventas	Área de Crédito						
Área de Mensajería	Área de Producto						
Área de Administración de Ventas							

Nombre del procedimiento: Procedimiento de Apertura de Crédito.

Clave: N-001

II AREA DE PROMOCION Y VENTAS EN SUCURSALES (Gerente de Sucursal)

1. Supervisar al Ejecutivo de Cuenta para que cumpla con sus responsabilidades.
2. El Gerente concentrará todas las solicitudes generadas durante el día y las revisará para certificar que se encuentran completas tanto en términos de información como de documentación requerida
3. Cada solicitud revisada deberá llevar la firma del gerente en la parte superior derecha de la hoja portada de la solicitud
4. El Gerente de la sucursal será el responsable de que, por lo menos, el 95% de las solicitudes sean ingresadas en la valija de las 17:00 hrs (o en el último envío del día) después de haber sido revisadas
5. El paquete con las solicitudes deberá ser enviado en los sobres destinados al producto Ready Credit dirigido a Crédito (Santa Fe piso 2)
6. El Gerente deberá anotar en el sobre la fecha y hora en la cual se está entregando el paquete, añadiendo su firma

III AREA DE MENSAJERIA

Entregará las solicitudes entregadas por sucursal de acuerdo a los siguientes horarios y zonas geográficas:

- A. **Zona Norte:** Entrega al área de administración de Ventas (santa Fe) antes de las 14:00 hrs. Del tercer día después de ser recibidas
- B. **Zona Occidente:** Entrega al área de administración de ventas antes de las 14:00 hrs. Del segundo día después de haber sido recibidas
- C. **Monterrey, Guadalajara y Zona Sur:** Entrega al área de Administración de ventas antes de las 14:00 hrs. Del día siguiente de haber sido recibidas
- D. **Ciudad de México:** Entrega al área de administración de Ventas antes de las 10:00 hrs. Del día siguiente después de haber sido recibidas

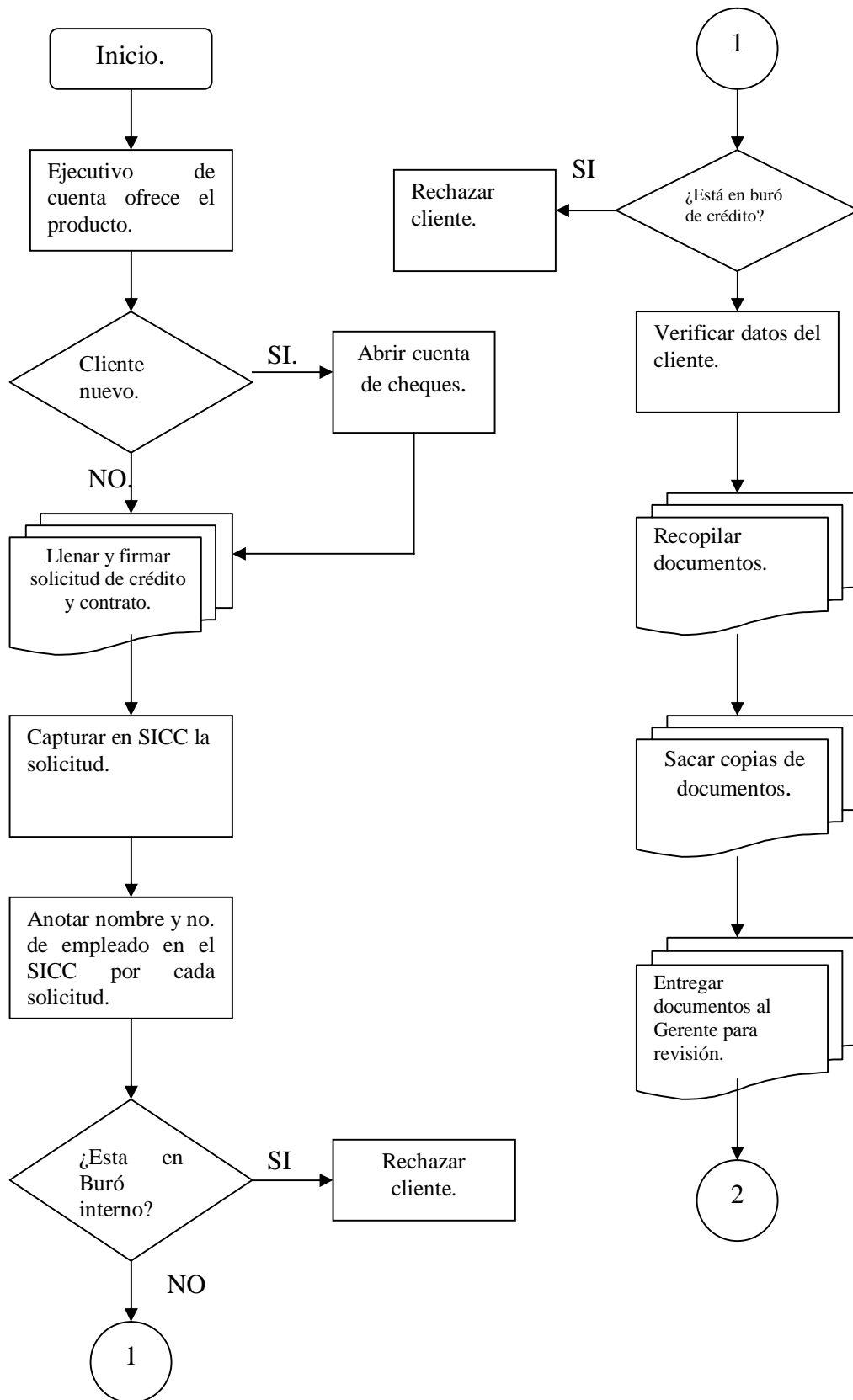
IV AREA DE CREDITO

1. Verificar que esté capturado en SICC las solicitudes entregadas por cada sucursal.
2. Analizar la capacidad de pago del prospecto.
3. Verificación de los datos proporcionados por el prospecto.
4. Análisis final para autorización del crédito.
5. Comunicar la resolución a administración de ventas y a producto
6. En caso de ser aprobado el crédito, abrir el producto en un tiempo máximo de 3 días hábiles.
7. Regresar solicitudes a mensajería para regresarse a sucursales.
8. Las solicitudes rechazadas, por no encontrarse completas en términos de la información o documentación requerida, serán entregadas al área de producto

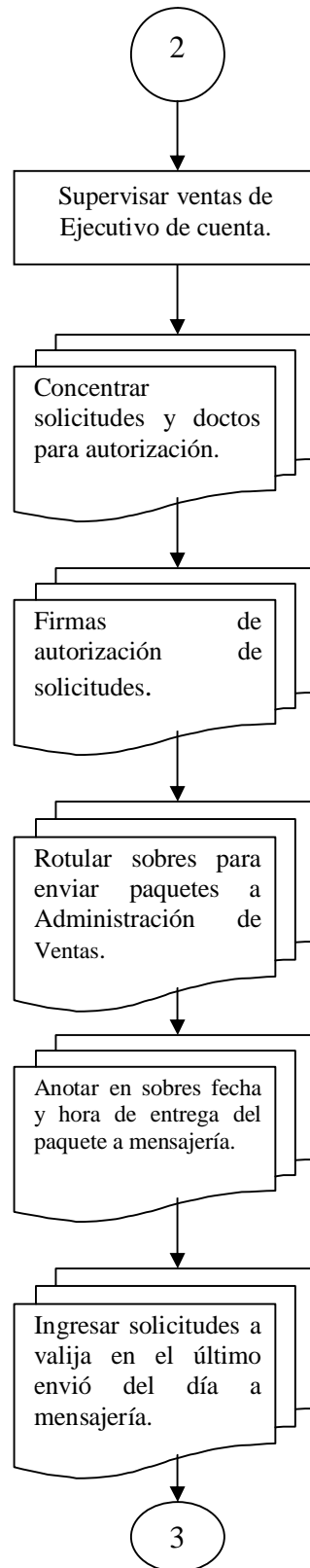
V AREA DE PRODUCTO

1. Revisará las solicitudes rechazadas por Crédito antes de devolverlas a las sucursales
Observar el tiempo estimado que dichas solicitudes perderán por no ser bien revisadas desde la primera vez (flujo de procesos).

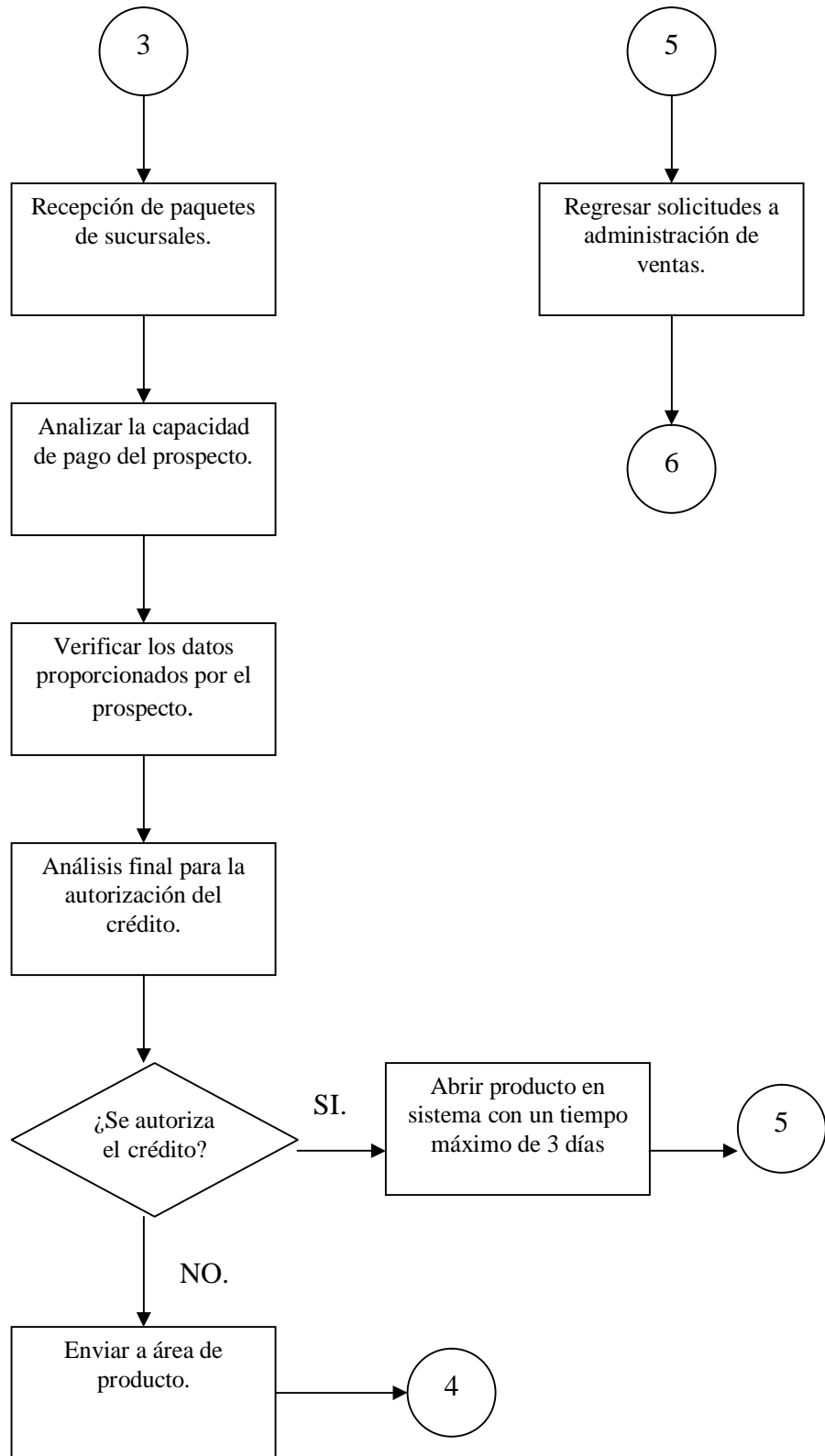
Propuesta con la Reingeniería en el Proceso de Ventas.



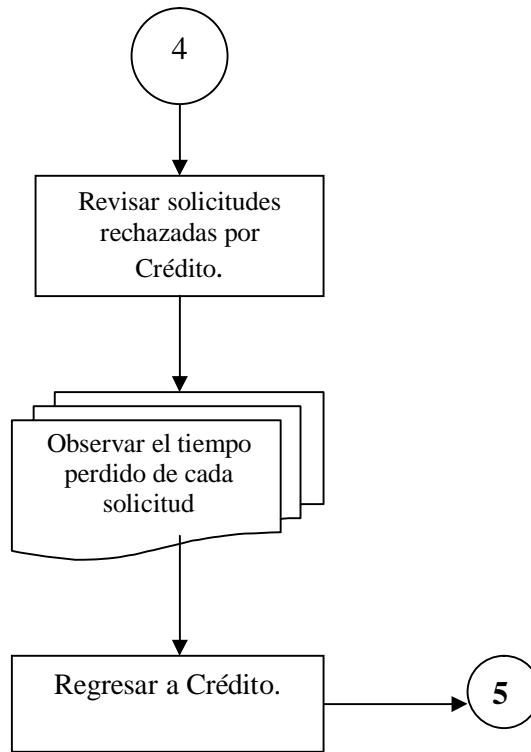
Propuesta con la Reingeniería en el Proceso de Ventas.



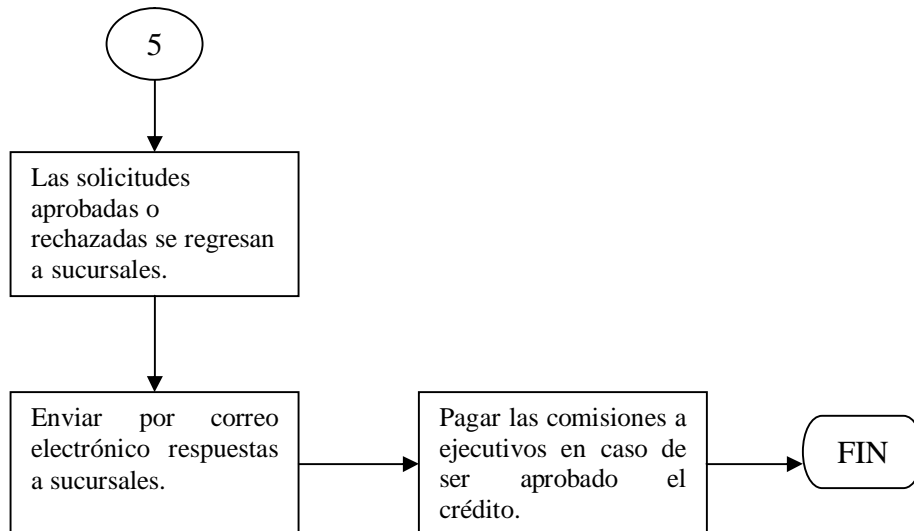
Propuesta con la Reingeniería del Proceso en Crédito.



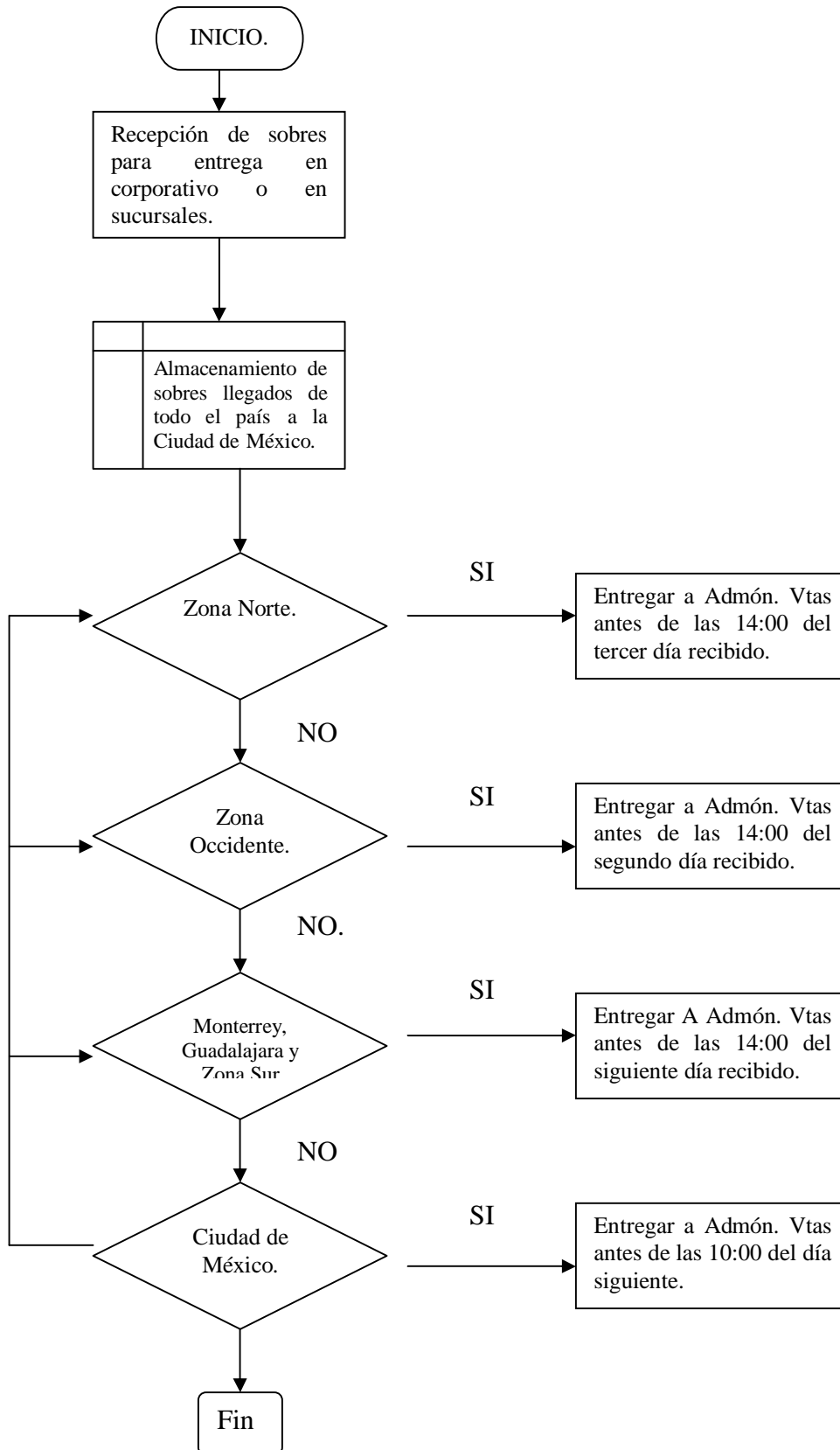
Propuesta con la Reingeniería en el Proceso de Producto.



Propuesta con la Reingeniería en el Proceso de administración de ventas.



Propuesta con Reingeniería en Proceso de Mensajería.



EMPLEADOS

Id de empleado	1
Nombre de dpto.	Zaragoza
Nº Seg. Social	56464687689
Nº de empleado	7576
Nombre	Jose
Segundo nombre	Antonio
Apellidos	Gallegos Martinez
Cargo	Ejcutivo de Cuenta
Extensión	5666
Dirección	Av. 8 256
Ciudad	Mexico
Estado/Provincia	D.F.
Código postal	223333
Teléf. domicilio	543212312
Teléf. trabajo	55758889
Id de departament	8
Fecha nacimiento	04/11/1970
Fecha contratació	05/12/1988
Salario	\$10,000.00
Comisiones	\$250.00
Id de cliente	667888
Cónyuge	
Nombre de contac	Luis Perez
Teléf. contacto urg	775879779
Notas	

Id de empleado	2
Nombre de dpto.	Azcapotzalco
Nº Seg. Social	46465687970
Nº de empleado	45466
Nombre	Rocio
Segundo nombre	
Apellidos	Aquino Perez
Cargo	Promotor
Extensión	5444
Dirección	Hangares 43
Ciudad	Mexico
Estado/Provincia	D.F.
Código postal	554444
Teléf. domicilio	578989786
Teléf. trabajo	43543543
Id de departament	2
Fecha nacimiento	21/04/1980
Fecha contratació	25/01/1999
Salario	\$3,342.00
Comisiones	\$250.00
Id de cliente	56666
Cónyuge	
Nombre de contac	Claudia Gonzalz
Teléf. contacto urg	5656687987
Notas	

Id de empleado	3
Nombre de dpto.	Iztapalapa
Nº Seg. Social	12321248987
Nº de empleado	12398982
Nombre	Alan
Segundo nombre	
Apellidos	Gutierrez
Cargo	ejecutivo
Extensión	121
Dirección	Juan de dios Batis 34
Ciudad	d.f.
Estado/Provincia	d.f.
Código postal	09434
Teléf. domicilio	5694 8567
Teléf. trabajo	57434543
Id de departament	134
Fecha nacimiento	12/09/1970
Fecha contratació	12/03/1999
Salario	\$6,000.00
Comisiones	\$150.00
Id de cliente	7578484
Cónyuge	
Nombre de contac	
Teléf. contacto urg	
Notas	

CLIENTES

Id de cliente	<input type="text" value="1"/>
Nombre de Compa	<input type="text" value="HARMON HALL"/>
Nombre contacto	<input type="text" value="Alejandra"/>
Apellidos contacto	<input type="text" value="Wolcaf Perez"/>
Dirección fact.	<input type="text" value="eugenia 35 int. 6"/>
Ciudad	<input type="text" value="Mexico"/>
Estado/Provincia	<input type="text" value="D.F."/>
Código postal	<input type="text" value="12222"/>
País o región	<input type="text" value="Mexico"/>
Cargo contacto	<input type="text" value="Ventas"/>
Nº de teléfono	<input type="text" value="55578799"/>
Extensión	<input type="text" value="5666"/>
Estado Civil	<input type="text" value="Soltero"/>
Edad	<input type="text" value="34"/>
Nombre del Conyu	<input type="text"/>
Nº de fax	<input type="text" value="556667999"/>
Dirección correo	<input type="text"/>
IdEmpleado	<input type="text" value="687789"/>
Notas	<input type="text"/>

Id de cliente	2
Nombre de Compa	DHL
Nombre contacto	Javier
Apellidos contacto	Gonzalez Gama
Dirección fact.	Calle 68 no 45
Ciudad	Mexico
Estado/Provincia	D.F.
Código postal	343212
País o región	Mexico
Cargo contacto	Supervisor
Nº de teléfono	76789798
Extensión	899
Estado Civil	Casado
Edad	27
Nombre del Conyu	Alicia Gutierrez
Nº de fax	565766666
Dirección correo	
IdEmpleado	577657
Notas	

Id de cliente	<input type="text" value="3"/>
Nombre de Compa	<input type="text" value="DHL"/>
Nombre contacto	<input type="text" value="Perla"/>
Apellidos contacto	<input type="text" value="del Bosque Martinez"/>
Dirección fact.	<input type="text" value="Juan Escutia 87"/>
Ciudad	<input type="text" value="Mexico"/>
Estado/Provincia	<input type="text" value="D.F."/>
Código postal	<input type="text" value="08909"/>
País o región	<input type="text" value="Mexico"/>
Cargo contacto	<input type="text" value="comprador"/>
Nº de teléfono	<input type="text" value="56748398"/>
Extensión	<input type="text" value="1222"/>
Estado Civil	<input type="text" value="solera"/>
Edad	<input type="text" value="28"/>
Nombre del Conyu	<input type="text"/>
Nº de fax	<input type="text"/>
Dirección correo	<input type="text"/>
IdEmpleado	<input type="text" value="0"/>
Notas	<input type="text"/>

ADMINISTRACION DE VENTAS

Id de solicitud

Id de cliente

Id de empleado

Fecha de solicitud

Comisiones pagad

Capítulo 8.

Resultados.

8.1. Mejoras del Proceso.

Para poder llevar a cabo las mejoras del proceso es necesario que se tenga en la memoria que la reingeniería implica cambios y que el cambio no siempre es bienvenido en todas las personas, por lo que primero se debe proceder a hablar con el elemento humano de Banamex y poder explicar porque son necesarios los cambios y la ventaja y conveniencia que estos traen consigo.

Hammer y Champi nos dicen que se tiene que convencer a la gente que los cambios no son desastrosos y por el contrario son benéficos es decir “hacer que la gente acepte la idea de un cambio radical en su vida de trabajo, en su empleo, no es una guerra que se gane en una sola batalla. Es una campaña educativa y de comunicaciones que acompañan a la reingeniería desde el principio hasta el fin, es un trabajo de persuasión que comienza con la convicción de que es necesario rediseñar, y no termina hasta que los procesos rediseñados estén ya funcionando”.⁵³

Por lo que uno de los primeros pasos es hablar clara y objetivamente con las personas que están envueltas en la reingeniería y como las va a beneficiar esta. Al hablar con ellas es necesario darles un sentido de urgencia y premura que los motive al cambio, pero es más importante el tacto con que se les hable, ya que de él depende que se tenga poca o mucha resistencia a lo que se aproxima.

El otro punto importante es la convicción sobre el cambio en la tecnología ya que en nuestros días notamos como el avance científico y tecnológico es descomunal y una empresa que no esta en posición de aceptar esta revolución, no puede permanecer en la coyuntura que da la competencia, el haber hecho los cambios a un paquete muy sencillo como acces puede resultar más amigable que el operar con el paquete que el banco creo para los procesos de crédito. Pensando en que el tiempo para su otorgamiento no tendría o sufriría cambio alguno. Por lo que el rediseño de este sistema es una ventaja para Banamex.

Daniel Morris y Joel Brandon, nos dicen en sus libro que las mejoras en el proceso de negocios necesitan urgentemente nueva tecnología, porque cuando se han identificado la tecnología básica y los puntos de información que se necesitan reinventar, se da lugar a la etapa más importante “el cambio”, las personas que manejaran los nuevos sistemas informáticos sugieren a través de nuevas tecnologías cambios en el proceso, cuyos objetivos apuntan a simplificar los procesos, disminuir las demoras o establecer otras mejoras “inmensurables”. Teniendo en cuenta que el nuevo sistema en este casos particular el Sistemas Integral de Control Crediticio.(SICC) sugerido por un servidor, puede incluir mediciones del desempeño y de los costos del proceso, se deberá evaluar directamente el

⁵³ Hammer Michel & Champy James “*Reingeniería olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa. ¡casi todo está errado!*”. Edit Norma. Colombia 1994.

mejoramiento. “Esto soluciona uno de los problemas más significativos, planteados por el uso de una nueva tecnología en los negocios”⁵⁴, pensando por supuesto que el implementar esto puede traer costos se hizo el programa SICC en una base de datos como Acces que cualquier computador a o persona puede acceder y que es real mente bajo en su costo.

En esta etapa de prueba el nuevo sistema SICC estará sujeto a que se verifique si se siguen las normas de la reingeniería o simplemente se cambió bruscamente de sistema sin una estrategia planeada. El sistema forma parte del proceso de prueba junto con las funciones y el tiempo de los procesos de prueba en unión con las funciones y el tiempo de los procesos de reingeniería de negocios. La medición de los procesos desarrollados en la reingeniería evita muchas de las sorpresas potenciales durante la verificación de los sistemas y aporta al personal que lo ponga en practica un panorámico marco de referencia en el cual evaluar los sistemas.

Veamos que las mejoras que se hicieron los procesos que se llevaban a cabo en Banamex con los que ahora se tienen, reducen las expectativas de espera del cliente en un lapso del 50% comparado con lo que se tenía es decir para la autorización de un crédito normal el cliente se tenía que esperar hasta 10 días para poder saber su monto o si se negaba este crédito. Ahora el cambio dio como resultado un promedio de 5 días para saber o tener a la mano (del cliente) su respuesta afirmativa o contraria.

La mejora del proceso se lleva a cabo mediante el siguiente manual de procedimiento y su correspondiente diagrama de procesos que se anexan en las siguientes páginas y que demuestra comparándolo con el anterior manual que se tenía que las mejoras se pueden llevar a cabo teniendo un manual simplificado por la reingeniería de procesos propuesta para Banamex. (Ver Manual de Políticas y Procedimientos con Reingeniería de este capítulo bajo el nombre de “Procedimiento de apertura de Crédito”).

8.2 Medición.

El proyecto de reingeniería que sugerimos para Banamex, fue expuesto al director de la zona IV que comprende el área de la delegación Venustiano Carranza. Las características particulares del modelo y la iniciativa tomada fue agradable a su parecer por lo que consintió que este proyecto de investigación fuera enviado al departamento de crédito de Banamex. Los comentarios en general fueron buenos ya que se le demostró como una reingeniería aplicada al proceso de autorización de crédito disminuyó el tiempo de elaboración en un 50 % y además redujo el costo del mismo en un 45% basándose en cambios del sistema anterior y con la entrada del nuevo Sistema Integral de Control Crediticio (SICC) elaborado en un programa llamado Acces y que es más amigable comparado con el anterior.

Si sacamos la media de la medición solo ejemplificada con 10 casos de crédito podemos notar lo siguiente:

⁵⁴ Morris Daniel & Brandon Joel “Reingeniería. Cómo aplicarla con éxito en los negocios” Edit Mc Graw Hill. México D.F. 1994.

Número de muestras: n = 10

Con el anterior proceso de autorización que tardaba 10 días las expectativas eran que se autorizaran 5 créditos y los otros 5 se pospusieran, 3 en rechazos por el retardo en la autorización sobre todo por que cuando se buscan a las referencias no se encuentran o por falta de comunicación entre estas y el cliente no se avisaron o se pidieron consentimiento para que se referenciaran y pudieran hablar bien del prospecto, (y éste es un paso importantísimo en la reingeniería propuesta) o que nadie pudiera atender la llamada de referencia. Los otros rechazos daban porque los documentos no les convencía al departamento de crédito y otros eran porque ya no eran sujetos de crédito por capacidad de pago según el análisis del departamento otorgante.

Por lo que con la reingeniería de procesos propuesta, nos ayuda a reducir de 10 casos a la máxima capacidad de autorización de 9 y un solo rechazado debido a los buenos cambios en los procesos que se llevaron a cabo. Para demostrar estos resultados daremos unos datos estadísticos que se mostraran a continuación:

Primero encontramos los defectos por unidad en una población de 10 unidades revisadas.

$$\text{DPU} = \text{Defectos Por Unidad}$$

Ahora dividamos entre las unidades revisadas.

$$\text{DPU} = \frac{\text{Defectos encontrados.}}{\text{Unidades revisadas.}}$$

$$\text{DPU} = \frac{5}{10} = 0.5$$

Nuestro siguiente paso es encontrar el total de defectos encontrados por millón de oportunidades, esto nos dará una perspectiva más amplia sobre una más amplia gama de casos por llevar a cabo.

DPMU = Defectos por millón de oportunidades.

$$\text{DPMU} = \frac{\text{Total de defectos por unidad} \times 1,000,000}{\text{Oportunidades de Error en una unidad.}}$$

$$\text{DPMU} = \frac{0.5 \times 1,000,000}{10}$$
$$\text{DPMU} = 50,000.$$

De manera que por cada millón de créditos en proceso tendremos 50,000 que serán rechazados y los restantes aprobados, esto es un margen bastante considerable de vamos a llamarlos fracasos.

Pero con la reingeniería tendremos menos oportunidades de error si pasamos a las operaciones directamente tendremos los siguientes resultados:

$$\text{DPU} = \frac{1}{10} = 0.1$$

$$\text{DPMO} = \frac{0.1 \times 1,000,000}{10}$$

$$\text{DPMO} = 10,000.$$

8.3. Resultados.

Los resultados fueron bastante alentadores de 10 casos para autorizar se aprobaron 9 y 1 sólo fue rechazado por lo que se hizo un incremento del 80% de efectividad a los cambios aquí señalados en un proceso que se incremento para ver la oportunidades de error notamos que cualquier acción realizada u omitida durante la creación de una unidad de trabajo, en donde es posible cometer un error, que puede en la insatisfacción del cliente se procedió a trabajar de manera efectiva a través de la reingeniería.

El número de oportunidades para el error dependió de la naturaleza que se tiene en este proceso ya que finalmente se corre un riesgo en cada autorización de crédito que se tiene.

Y como regla general, las oportunidades para error serán iguales al número de pasos en el proceso.

Con la medición que ahora se tienen en los procesos de autorización de crédito a través de una reingeniería aprendemos que todo el cambio es posible si se tiene un compromiso por parte de todas las personas que integran el equipo.

Basados en encontrar los siguientes componentes:

- Ü Definir unidad.
- Ü Definir Defecto.
- Ü Definir Oportunidad.
- Ü Hacer una operación de aritmética.

Y definiendo que la unidad es el número de casos de autorización de créditos y que pueden otorgarse al cliente. Estos se pueden observar y contar y además tienen en su proceso un principio y un fin.

Por lo que con todo lo anterior se pudo llegar a una medición correcta de todo el proceso al que le practicamos una reingeniería.

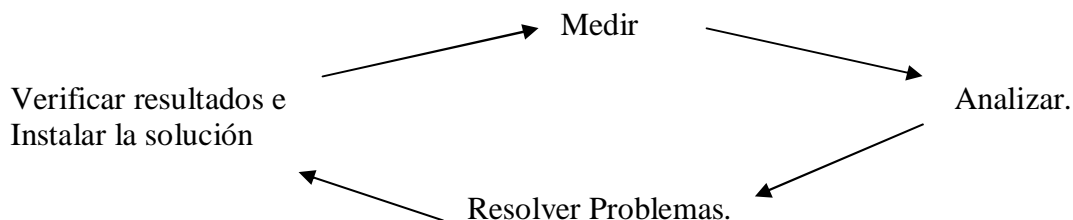
8.4. Proyección al futuro.

Se busca en Banamex que la satisfacción del cliente se de a través de toda la gama de productos que el banco ofrece y que el cliente puede hacer uso de ellos por lo que la reingeniería no solo se circunscribe al crédito, sino a todos los procesos del banco que van desde pagar un cheque hasta otorgar créditos más grandes como los hipotecarios o los créditos a empresas trasnacionales que dejan sus divisas en el país.

Por lo que siempre es necesario tener en cuenta los la lealtad del cliente y su satisfacción total.

Podemos proponer el siguiente método que busque ese punto:

- Paso 1: Identificar productos o servicios que proporciona Banamex.
- Paso 2: Identificar a los clientes y sus requerimientos y lo que se necesita para cumplir con estos requerimientos o necesidades.
- Paso 3: Evaluar qué tan bien se están cubriendo las necesidades del cliente e identificar el rango de oportunidades de mejora.
- Paso 4: Definir, elaborar mapas y medir el proceso para realizar el trabajo.
- Paso 5: Analizar la información, eliminar actividades sin valor agregado y verificar que el proceso no tenga errores.
- Paso 6: mejorarlo continuamente.



Esta rodaja virtuosa nos será de gran utilidad para poder llevar a cabo todos los cambios a futuro que se tengan en Banamex y así poder ser o seguir siendo el Banco más grande del País y uno de los mejores del mundo.

Conclusiones.

Podemos concluir el presente trabajo mencionando que cada capítulo tiene un objetivo particular y que al juntarlos logramos un amplio panorama del tema de la reingeniería tomando en cuenta todas las herramientas posibles para que esta tenga mayores y mejores resultados.

El saber que la Reingeniería es según Hammer & Champy “... 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”, nos llevo a tener una exhaustiva revisión de los procesos que se llevaban a cabo dentro de la institución de Citibank (que fue de donde se tomo la información de los procesos al principio de este trabajo), y finalizando en Banamex debido a la fusión que tuvieron ambas instituciones.

Tuvimos como resultado una interesante mejora en los procesos que estaban orientados durar aproximadamente 10 días, pero con la reingeniería aplicada se acorto el tiempo a solo 5 días, atribuyendo dicho resultado a:

- Una mejora en el sistema, al que le llamamos “SICC” (Sistema integral de Control Crediticio).
- Una mayor participación de los ejecutivos de cuenta y personal de aprobación de crédito.
- Y por supuesto a una reingeniería en los procesos viejos, mediante un benchmarking proveniente de la misma área financiera y encontrado en una empresa que solo se dedica dar créditos al consumidor.

El resultado fue tener la aprobación de un crédito llamado “Ready Credit” que tardaba en aprobarse y otorgarse al cliente de 10 a 15 días, a solo 5 días hábiles con la buena aplicación de los procesos en todas las áreas participantes.

A continuación mencionaremos a grandes rasgos el método que se tenía en el pasado (y que mas explícitamente viene en los anexos del capítulo siete) y que mantenía esas expectativas de tiempo para poder dar luz verde al capital esperado por los clientes.

En el capítulo 6, al final de la página 100, tenemos un anexo que nos sirve para apreciar el procedimiento de apertura de crédito que seguía Citibank y sus políticas, este procedimiento envuelve los siguientes departamentos:

- Área de promoción y ventas (sucursales).
- Área de mensajería.
- Área de Administración de Ventas.
- Área de Crédito.

- Área del Producto.

Cada una tiene especificado el proceso que debe seguir al pie de la letra, esto lo único que originaba era retraso en los tiempos con los que se contaba para trabajar.

Pero principalmente encontramos un cuello de botella en las sucursales que dependían del departamento de crédito y de sus investigaciones, por lo que nos dimos a la tarea de simplificarle el trabajo a crédito y se les cargo un poco más a los ejecutivos, ya que ellos son los responsables de iniciar el proceso o no.

Cuando ellos toman la decisión correcta para cada cliente es seguro que el crédito tienen que aprobarse, en base inicial al buen criterio que deben tomar estos empleados y su conocimiento integral del cliente o prospecto.

Siempre que los ejecutivos bancarios inicien el trámite de aprobación de crédito deben estar seguros que los prospectos elegidos son buenos pagadores y no unos malandrines(aunque se tenga un porcentaje de 10 a 2 o hasta 3, es decir que de cada 10 clientes solo 3 se vayan a cartera vencida), por lo que su función es fundamental.

En el capítulo 7 encontramos, la otra mejora en base a la reingeniería aplicada, y fue tener un mejor sistema en línea al que lo bautizamos con el nombre de “SICC” Sistema integral de Control Crediticio. Su origen proviene de un paquete en Windows que se llama Acces y que es una base de datos que al alimentarla podemos tener la información requerida con un número de folio o control y que debe estar disponible en cada sucursal en línea, es decir que cuando algún cliente acuda a la sucursal o llame por teléfono pidiendo información sobre el trámite de su crédito, se le pueda dar información en tiempo-real.

La manera en que los ejecutivos de cuenta pueden tener acceso a dar de alta Clientes como de poder obtener información de Administración de Ventas es sencilla bastando solo teclear el número requerido, sin embargo no pueden modificar datos de la base de datos de ésta. Crédito tiene acceso a la base de datos de Clientes y de Crédito como consulta, pero únicamente modificando los últimos datos que corresponden a la autorización o rechazo del crédito y las causas del mismo, teniendo así un mejor control sobre los trámites aprobados y los rechazados.

Por último Administración de Ventas únicamente puede tener acceso a las bases de datos como consulta y modificará y creará la base de Empleados, para que con ello se le pueda pagar comisiones a los trabajadores más entusiastas. El ejemplo de este sistema lo encontramos en la página 111 al final, pero solo en imágenes ya que el SICC es susceptible de tener cambios o mejoras por el departamento de sistemas del banco o de alguna fuente externa.

En el capítulo ocho encontraremos la mejora del proceso documentada en el anexo que encontramos al final de la página 125, en donde ya tenemos el nuevo procedimiento escrito de la apertura de crédito con sus respectivas políticas a seguir y sus objetivos y alcance del mismo. Aunque en el encontramos a las mismas áreas involucradas del procedimiento anterior pero que ahora tienen diferente función y participan en el proceso de diferente

forma y en diferente tiempo (es decir se modifica su intervención en el proceso para que se ahorre tiempo) su participación queda de la siguiente manera:

- Área de promoción y ventas (Sucursales).
- Área de Crédito.
- Área del producto.
- Área de administración de ventas.
- Área de mensajería.

Las mejoras se notan en el diagrama de flujo de los procesos y es en esa parte donde el ejecutivo demuestra su capacidad para iniciar o rechazar un trámite de crédito y así darle ganancias al banco al colocar un buen crédito, a diferencia del fluxograma anterior en el área de promoción y ventas en sucursal, este trae tres tomas de decisiones por parte del empleado lo que puede dejar fuera el trámite o tener más de un 50% de probabilidades de que sea aceptado y aprobado.

Otro avance importante es en paso del área de sucursal a administración de ventas (que es parte del primer procedimiento) y que en la reingeniería aplicada nos saltamos directamente al área de crédito donde esta se encarga de dar el último visto bueno y aprobar el trámite lo que acelera el tiempo de autorización y no se tienen pérdidas innecesarias de tiempo.

En el área del producto solo tendremos la supervisión de los responsables o dueños del producto por lo que ya no es necesario tener muchos empleados en ellas bastando máximo de dos a tres personas.

En administración de ventas solo encontraremos empleados auxiliares que dependerán del área dueña del producto por que su labor solo será administrativa.

Y en el área de mensajería los cambios serán ligeros ya que de ser necesario se tendrá que buscar una compañía que cumpla con las expectativas de tiempo requerido para cumplir con los objetivos de autorización de créditos en máximo cinco días.

Pero esto solo es posible si cada una de las áreas que intervienen y de los empleados que laboran en ellas se esmeran en producir proceso de calidad y no de cantidad, el trabajo en equipo es indispensable con expectativas en la mejora de éste y porque pensar en su perfeccionamiento su mejor desempeño.

El tener en miras el desarrollo del proceso en la mitad de tiempo actual que corresponde a diez días y su mejora a cinco con la participación de la reingeniería en la institución, deben de ser con la única expectativa de tener mejor atendido al cliente del banco. Por lo que se debe alcanzar de una manera eficaz y eficiente el desempeño de cada trabajador con una visión de calidad en ellos.

Otra perspectiva del trabajo.

En general otro motivo de este trabajo fue crear una conciencia económica sobre el asunto del sistema financiero mexicano ya que en estos momentos la economía pasa por problemas muy fuertes y los bancos que tienen un papel y una función en la economía, no cumplen ni en una tercera parte para lo que están creados.

Es decir los bancos constituyen ser, los intermediarios financieros más importantes del país, tienen el papel fundamental de canalizar recursos a los inversionistas que cuentan con oportunidades de invertir el capital en la industria y de esta manera contribuyen a garantizar que el sistema financiero y la economía funcionen adecuada y eficientemente.

Pero ¿qué pasa cuando esto no es así?, pues tenemos una economía como la nuestra, la economía mexicana. Y es que desde la crisis bancaria de 1994 (una de las que me ha tocado vivir) el financiamiento bancario al sector privado se ha contraído un 60% y este porcentaje es mayor si se considera sólo el financiamiento dirigido a actividades que tienen que ver con las empresas. La realidad es que o no existen empresarios en México que cuenten con oportunidades productivas que sepan manejar o aprovechar o la banca ha redefinido su papel y sólo se dedica a cobrar altas comisiones en sus servicios de caja o de cheques y al menos en México los proveedores se han convertido en la principal fuente de financiamiento de la inversión que genera productividad.

Y el espacio que dejó libre la banca ya esta siendo cubierto por otro tipo de intermediarios tal como sucedió mediados de la década de los años ochenta, cuando las casas de bolsa se convirtieron en la banca paralela, ante el forzado abandono de las funciones (como hoy pasa) que por naturaleza le corresponden a la banca.

Está claro que la banca tiene su fuente principal de ganancias en la generación de créditos. Sin embargo este activo ha perdido su participación en los libros de los bancos y de nuestro sistema bancario en general. Por consecuencia de las altas tasas de interés para otorgar un crédito o la acelerada disminución de las tasas para pagar intereses a los ahorradores que van dejando de lado la opción de ahorrar en un banco. Lo que trae como consecuencia que los bancos suban el costo de sus servicios y ocasionar malestar entre los usuarios.

Por lo que es necesario que la banca ya sea Banamex o Bital o cualquier otro banco, recupere su papel fundamental como proveedor de créditos al empresario privado y esto traiga como consecuencia el crecimiento económico del país.

Podemos plantear tres puntos que podrían ayudar a que la banca nacional se dedique a hacer su papel.

1. El país debe contar con un entorno macroeconómico estable, que según los indicadores en estos momentos la nación esta pasando por una cierta estabilidad que puede propiciar el cambio, como lo demuestra la baja en la inflación y la proyección de esta, una adecuada política monetaria y fiscal, que califiquen como aceptable al país para que los inversionistas extranjeros puedan invertir sin tantos riesgos.

2. Se necesita reestructurar y recapitalizar al sector bancario ya que esto fue una consecuencia de la crisis del 94. Lo que este proceso está dejando como la desaparición de bancos, fusiones o la misma entrada de bancos extranjeros como el Citigroup y la compra de Banamex, que ha dejado al sistema financiero con una inversión extranjera de más del 70% del capital. Por lo que este proceso debe traer beneficios y ventajas al sistema. Lo que el pequeño cliente, como somos las personas físicas, tengamos acceso a los créditos más fácilmente, aunque éstos se estén tardando para que lleguen a nuestra manos. Por eso es la propuesta de la reingeniería de procesos en el crédito mexicano, y se obtengan créditos más rápidos.
3. Y un tercer punto que me parece muy interesante es que debe haber un marco jurídico y legal que realmente desarrolle sin problemas la actividad crediticia, por lo que debe existir leyes claras que no permitan que personas que tengan o tuvieron el control de los bancos después de la crisis se hayan quedado con tanto dinero que finalmente estemos pagando todos los mexicanos y que para tal motivo se crearon instituciones como el Fobaproa o el Ipab. Por lo que se necesita una ley que tenga las garantías necesarias para el pago de los créditos.

Así que teniendo en cuenta estos factores, la misma historia que nos han dejado los banqueros nacionales y el alto riesgo que caracteriza a este sector, ésta en manos de las autoridades pertinentes (SHCP, las cámaras de senadores y diputados, la suprema corte de justicia de la nación y el mismo ejecutivo) que logren un mejor conjunto de esfuerzos o procesos que ayuden a proteger y promuevan la actividad principal de los bancos que es colocar créditos que ayuden a incentivar la economía del país.

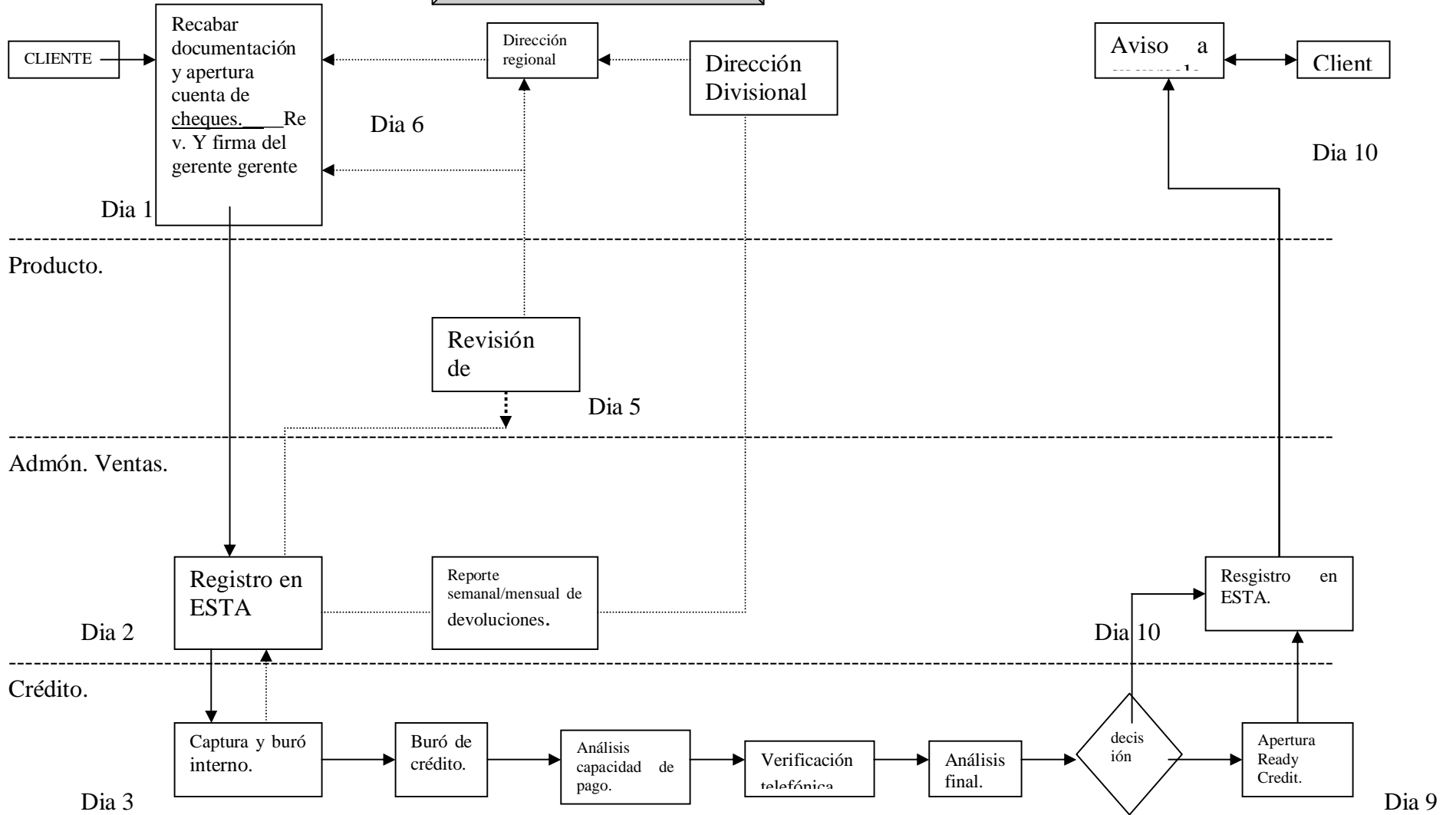
Por lo que este proyecto de Reingeniería propuesto en Banamex, tiene como función principal buscar un replanteamiento de los procesos y los otorgamientos de créditos a personas físicas con la mayor rapidez y en el menor tiempo posible.

Para que personas comunes como usted o como yo invirtamos dichos créditos en nuestros negocios, para poder así intervenir de alguna manera en el impulso de la economía mexicana.

Anexo 1

Flujo de proceso. Ready Credit.

Sucursales.



Bibliografía.

Aguilar Camín Héctor.

Cuando los banqueros se van.

Ediciones Océano. México 1982.

Arrásate Hernández Rafael.

Reingeniería: Transformación de funciones a procesos.

Tesina. Universidad Autónoma Metropolitana. México, D.F

Auping Birch Juan.

Del Fobaproa al IPAB, Testimonios, Análisis, Propuestas.

Universidad Autónoma Metropolitana. México D.F. 1998.

Boxwell Robert J.

Benchmarking. Para competir con ventaja.

Editorial McGraw Hill. México 1997.

Camp Robert C.

Benchmarking. La búsqueda de las mejores practicas de la industria que conducen a un desempeño excelente.

Panorama Editorial. México 1999

Cervantes Ahumada Raúl.

Títulos y operaciones de Crédito.

Editorial Herrero. S.A. México D.F. 1954.

Chang Richard.

Mejora continua de Procesos.

Ediciones Granica. Buenos Aires. 1996.

Dauphin-Meunier A.

Historia de la Banca.

Edit. Vergara. Barcelona 1958

El Banco Nacional de México.

Historia.

Fomento Cultural Banamex. México D.F. 1997.

Escobar Ma. Cristina, Rosas Alfredo.

Métodos y técnicas para la investigación en ciencias económico-administrativas.

UAM- Iztapalapa

Hammer Michael & Champy James.
Reingeniería. Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa, ¡casi todo esta errado!
Grupo Editorial Norma. Bogota Colombia.

Harold van B. Cleveland & F. Huertas Thomas.
Citibank 1812 - 1970.
Harvard University Press. Cambridge, Massachussets. London, England 1985.

Imai Massaki.
Kaizen, La clave de la ventaja competitiva japonesa.
Compañía editorial Continental. México 1995.

Ishikawa Kauro.
Introducción al control de calidad.
Editorial Norma. Bogota Colombia. 1994

Ishikawa Kauro.
El control total de la calidad.
Editorial Norma. Bogota Colombia. 1986.

J.R. Fortson y Cia. Promoción y Operación S.A.
El dinero de plástico. Historia del crédito al consumo y de los nuevos sistemas de pago en México.
J.R. Fortson y Cia Editores. México D.F. 1990.

Lane Tom & Green Alan.
El sendero de la calidad, diálogos sobre el pensamiento Kaizen.
Panorama editorial . México 1996.

Manganelli Raynmond. & Klein Mark
Cómo hacer reingeniería. La guía indispensable para poner en práctica paso a paso la teoría que esta cambiando las empresas.
Grupo editorial Norma. Bogota, Colombia. 1994.

Piña Orta Gerardo.
Reingeniería para la mejora del servicio a clientes en una empresa comercializadora de equipo y consumibles de soldadura.
Tesina. Instituto Politécnico Nacional. México .D.F.

Schein Edgar.
Consultaría de Procesos.
Ediciones Granica. Buenos Aires. 1990.

Siliceo Arturo.
Liderazgo para la productividad en México.
Editorial Limusa. México D.F. 1992.

Solís Manjares Leopoldo.
Evolución del Sistema Financiero Mexicano hacia el siglo XXI.
Editorial Siglo XXI. México D.F. 1997.

Spendolini Michel J.
Benchmarking.
Grupo editorial norma. Colombia 1995.

Revistas y Boletines.

Acosta Córdoba Carlos. “*La banca estatizada, reprivatizada y rescatada acumulo anomalías e ilícitos hasta el colapso zedillista*” Revista Proceso. 18 de Julio de 1999.

Acosta Córdoba Carlos. “*La banca rescatada no reacciona y requerirá de un nuevo salvamento*” Revista Proceso. 25 de Julio 1999.

Alcalde Jorge. “*El nuevo orden Mundial*”. Revista Muy Interesante. México D.F. 2000

Comisión Nacional Bancaria y de Valores.
Boletín estadístico Banca Múltiple Junio 2001.
México D.F. Junio 2001.

Diario Oficial de la Federación. 29 de Noviembre de 1982.

Jáquez Antonio “*Detrás de crisis recurrentes que tienen al país en ruinas, el amasiato entre el poder político y económico cumple tres sexenios*” Revista Proceso 05 de Julio 1998.

Jáquez Antonio. “*Descuido gubernamental e ineptitud privada en la banca, el origen de operaciones irregulares y fraudulentas.*”” Revista Proceso. 25 de Julio 1999.

Internet.

www.ipab.org.mx.

www.banxico.org.mx.