



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

---

---

**FACULTAD DE INGENIERÍA  
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**Campo del Conocimiento  
SISTEMAS**

**Campo Disciplinario  
PLANEACIÓN**

**APLICACIÓN SISTÉMICA DE LA REINGENIERÍA EN LA ESTRUCTURA DEL  
PROCESO DE TARJETA DE CRÉDITO EN BBVA BANCOMER.**

**T É S I S**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**MAESTRO EN INGENIERÍA DE SISTEMAS**

**(PLANEACIÓN)**

**P R E S E N T A:**

***ING. Alejandro Ponce Hernández.***



**DIRECTOR DE TESIS: M.EN I. RUBÉN TÉLLEZ SANCHEZ**

**Ciudad Universitaria**

**Mayo de 2007.**

AGRADEZCO DE UNA MANERA ESPECIAL A  
A MI ESPOSA Y A MI HIJO DAVID YA QUE  
USTEDES ME HAN DADO EL ALIENTO Y ÁNIMO  
EN CUALQUIER ADVERSIDAD QUE SE HA  
PRESENTADO EN MI VIDA LA CUAL ES DE  
USTEDES. MARY GRACIAS POR APOYARME Y  
HACERME VER QUE EL ÚNICO LÍMITE QUE  
TENEMOS EN LA VIDA PARA TRASCENDER  
ES EL QUE NOSOTROS NOS PONEMOS.  
LOS AMO.

TAMBIÉN AGRADECER A TODA MI FAMILIA  
QUE SIEMPRE HA ESTADO CONMIGO, MI MAMÁ,  
MI PAPÁ, MIS HERMANAS, NO TENGO CON QUÉ  
PAGAR TODAS SUS ENSEÑANZAS Y AMOR QUE ME  
HAN BRINDADO LOS QUIERO MUCHO Y SIEMPRE  
ESTARÁN EN MI CORAZÓN.

AGRADEZCO TAMBIÉN A MIS MAESTROS DE LA  
LA MAESTRÍA QUE ME HAN APOYADO PARA PODER  
LLEGAR A ORILLA DE MIS OBJETIVOS. GRACIAS  
MAESTRO RUBÉN TÉLLEZ, MAESTRA NELLY RIGAUD,  
DR. JAVIER SUÁREZ, DR. JOSÉ DE JESÚS ACOSTA Y  
MAESTRO FERNANDO OSORIO SIN SU AYUDA ESTE  
SUEÑO NO HABRÍA SIDO POSIBLE.

AGRADEZCO A CONACYT POR EL APOYO  
OTORGADO DURANTE MIS ESTUDIOS DE  
POSGRADO, SIEMPRE ESTARÉ EN DEUDA Y  
COMPROMETIDO A DAR LOS RESULTADOS  
ESPERADOS EN BIEN DE MI PAÍS Y DE LA  
GENTE QUE CONFIÓ EN MI.

## **Indice**

### **Introduccion**

- 1      Antecedentes de Banca Multiple  
Concepto de Banca Multiple  
Objetivos y propósitos de una Institucion Bancaria  
Caracteristicas de Banca Multiple  
Clasificacion de Servicios de BBVA Bancomer  
Organizacion de BBVA Bancomer**
  
- 2      Situacion actual del departamento de Tarjeta de Credito en BBVA Bancomer  
Definicion ventajas y objetivos de una Tarjeta de Credito  
Caracteristicas del proceso de una Tarjeta de Credito  
Conformacion del equipo de trabajo  
Descripcion del proceso de otorgamiento de una Tarjeta de Credito  
Analisis FODA dentro del departamento de Tarjeta de Credito**
  
- 3      Diagnostico aplicado al departamento de Tarjeta de Credito en BBVA Bancomer  
Plan detallado de trabajo  
Retos estrategicos y opciones  
Plan estrategico de accion**
  
- 4      Aplicacion de la Reingenieria en el proceso actual de otorgamiento de una Tarjeta de Credito en BBVA Bancomer  
Que es Reingenieria  
Quienes llevan a cabo la Reingenieria de procesos  
El argumento proactivo y la fijacion de metas como punto de partida de la Reingenieria de procesos  
Reingenieria aplicada a los Recursos Humanos  
Aplicacion del Desarrollo Organizacional implementando una nueva Cultura Corporativa en BBVA Bancomer  
El metodo de cambio usado en la Reingenieria del proceso de Tarjeta de Credito**
  
- 5      Evaluacion de resultados  
Analisis economico del proceso actual de otorgamiento de Tarjeta de Credito en BBVA Bancomer  
Análisis economico del proceso rediseñado de otorgamiento de Tarjeta de Credito en BBVA Bancomer  
Valor Presente de la inversion y tiempo de recuperacion**

### **Conclusiones**

### **Recomendaciones**

### **Bibliografia**

## **INTRODUCCIÓN.**

El siguiente trabajo corresponde a una propuesta sistémica de la aplicación de una Metodología de Reingeniería de Procesos en respuesta a una problemática existente en el banco BBVA BANCOMER, el cuál adolece de un principio clave en el buen funcionamiento de su estructura orgánico-funcional, reflejando áreas de oportunidad en el departamento de Tarjeta de Crédito.

De acuerdo con estos preceptos es importante considerar al Enfoque de Sistemas y al Desarrollo organizacional como herramientas de Diagnóstico factible que puedan asegurar la correcta aplicación de la Reingeniería de Procesos para la solución a este problema, ya que la Reingeniería de procesos debe de tener un fundamento pleno y contundente como opción válida y satisfactoria para aplicarse de acuerdo al tema tratado, adicional a esto también debe interactuar directamente con la Reingeniería aplicada a los Recursos Humanos, de hecho, el desarrollo organizacional es esfuerzo planificado e integrado para mejorar la efectividad de una Organización a través de la reestructuración de sus procesos, basándose sobre el aporte de las ciencias de las conductas.

La aplicación del programa de Desarrollo Organizacional implica:

- Un diagnóstico cuidadoso de las insuficiencias de la organización
- La preparación de una estrategia para el cambio
- La combinación de recursos físicos e intelectuales que requiere el programa

En forma muy típica el Desarrollo Organizacional, como implica su propia denominación, busca la mejora de la Organización en su totalidad, o en las sub-organizaciones casi autónomas reconociendo que:

Un cambio efectivo en cualquier punto del sistema requiere cambios complementarios en otros puntos.

El Desarrollo Organizacional concibe la organización ideal por ser caracterizada:

- Por una claridad comparativa en los objetivos establecidos en todos los niveles
- Por un alto grado de compromiso con estos objetivos.
- Por abiertas y honestas comunicaciones en todo el sistema.
- Por una franca expresión de desacuerdo.
- Por un enfoque constructivo para resolver los conflictos.
- Y finalmente por una cultura que enfatiza la integridad y el crecimiento personal.

Las modalidades a las cuales hacemos referencias son esencialmente:

- De tipo Sistemático (Reingeniería).

Es importante señalar que en la Reingeniería de procesos se tiene como objetivo incrementar las ganancias del grupo o empresa que se trate. En el presente trabajo se persigue reducir los costos del proceso actual, y es necesario rediseñar el modelo del mismo, ya que con la debida aplicación de la Reingeniería de procesos, el tiempo de ciclo del proceso será más corto, y por consecuencia el ahorro será significativo.

Una vez comenzado el trabajo de tesis, dentro del Capítulo 1 se describirá de una forma breve pero concisa la actividad que realiza una Institución de Banca Múltiple, dentro de este tema, se mencionan las características de la banca, así como su clasificación y como es la organización interna. Todos estos conceptos son abordados con el propósito de tener un panorama claro y conocimiento de la empresa a la que se le aplicará el rediseño de un proceso fundamental.

En el Capítulo 2 se toca el tema de Tarjeta de Crédito, el cuál es importante mencionar que es necesario para poder comprender el funcionamiento del proceso actual, y de qué manera

se puede plantear las bases para la creación de un nuevo proceso de otorgamiento de Tarjetas de Crédito. Dentro de este capítulo se exponen las características del proceso actual de Tarjeta de Crédito, los pasos que se emplean en el mismo, y las expectativas de incorporación de la Reingeniería al proceso en cuestión, siempre es favorable tener en cuenta los objetivos que se persiguen, muchas veces con la propuesta del proyecto, los objetivos cambian de enfoque, esto es porque no se tiene un verdadero entendimiento de la esencia del proceso, con el conocimiento del producto que se proporciona, en este caso una Tarjeta de Crédito, los objetivos no cambian de ruta, al contrario, se consolidan a medida que se aborda el problema real, y el atacarlo directamente es la clave del proyecto. Se realiza un análisis F.O.D.A donde se visualizan las características esenciales del departamento de Tarjeta de Crédito, en él se visualizan sus Fortalezas, sus Oportunidades, sus Debilidades y sus Amenazas que hacen de este análisis vital para poder tener un panorama del escenario en dónde se procede a Intervenir.

En el Capítulo 3 se realiza un diagnóstico basado en teorías del Enfoque de Sistemas y de Desarrollo Organizacional particularmente enfocado al departamento de Tarjeta de Crédito, el cuál sirve para identificar, analizar y proponer situaciones consideradas problemáticas, de esa manera se puede interpretar al sistema de Tarjeta de Crédito, encontrándose las desviaciones y las causas que las generan, para que, una vez establecidas se proceda a prescribir acciones correctivas y de PLANEACIÓN con el objetivo de solucionar el problema planteado, es ahí, donde comienza la aplicación de la Reingeniería.

En el Capítulo 4 se conocen plenamente los elementos que conforman el proceso y los fundamentos en que se basa la Reingeniería, así como el plan del equipo de trabajo encargado de implementarla, puede proporcionar un mayor control para la toma de decisiones en referencia a la ejecución del proyecto, en este capítulo se abordan temas como el concepto de Reingeniería, así como el equipo de Reingeniería y finalmente cómo se puede llevar a acabo el inicio de la implantación del rediseño en el proceso de otorgamiento de Tarjetas de Crédito con el Método de Cambio el cuál consta de 7 pasos fundamentales, se expone definitivamente el método de implantación de la Reingeniería. Se expone el criterio de objetivos y de fijación de metas a cubrir al momento de contar con un proceso nuevo y eficiente. Estos criterios serán el estímulo que motive a los colaboradores del proceso de Tarjeta de Crédito para adoptar el nuevo ciclo del proceso, en este sentido el equipo de

Reingeniería debe aplicar toda su creatividad y su conocimiento para ofrecer una fijación de objetivos convincentes para el grupo de colaboradores del banco.

Es importante mencionar la Reingeniería aplicada a los Recursos Humanos ya que estos son pieza fundamental del posible éxito que pueda tener la implantación de los cambios propuestos, basándose en los métodos a continuación explicados.

Dentro del mismo capítulo 4 se ofrece un rediseño de una cultura corporativa que se adapte a las necesidades actuales de la competitividad en el mercado financiero, basándose también en los conocimientos del Desarrollo Organizacional se establecen parámetros de medición y posturas de una actitud de trabajo adecuadas para la realización satisfactoria de las actividades cotidianas.

Posteriormente se menciona el método que se aplicará al proceso actual con el fin de rediseñarlo, este método está pensado particularmente para el proceso de Tarjeta de Crédito, y finalmente viene la aplicación de la Reingeniería, con los debidos esquemas necesarios para plasmar el nuevo modelo en papel, en cierta forma esto es la parte terminal del proceso de rediseño, si bien es sabido, no es suficiente para que un empresario opte por el proyecto, todo el modelo nuevo queda asentado en este capítulo, más adelante se mostrará el punto que persiguen los inversionistas del banco que estén dispuestos a aprobar el proyecto de Reingeniería, este punto consiste en el análisis económico del proyecto.

En el Capítulo 5 como se mencionó anteriormente, se valora el proceso rediseñado, todo el trabajo de Reingeniería se reduce a un valor monetario, a final de cuentas todo proyecto bien planeado debe justificarse económicamente, es decir, bajar a papel el proyecto no es suficiente, hay que transformarlo y bajarlo a pesos y centavos. Con la justificación económica es probable que el inversionista acceda a autorizar la ejecución del proyecto. En este capítulo se comienza realizando un breve análisis económico del proceso actual, en particular con el análisis económico interno del proceso, tomando en cuenta los pasos del proceso que no agregan valor y se efectúa un cálculo estimado del tiempo con relación a los costos. Después se valora el proceso rediseñado, como es de esperarse, el nuevo proceso cuenta con menos pasos que no agregan valor al proceso, así que se analiza el ciclo completo del proceso, obteniendo como resultado, una cifra satisfactoria, que compruebe que la aplicación de la Reingeniería sirve de manera contundente. Finalmente y para asegurar toda decisión satisfactoria, se procede a realizar un análisis tanto del valor presente de la inversión como su período de recuperación, todo queda en acuerdo con una tasa

mínima de rendimiento que un inversionista pueda pedir, y es la prueba que busca un empresario de que su inversión no representa un alto riesgo al momento de aprobar el proyecto.

Las conclusiones del trabajo de tesis son las impresiones que se obtuvieron con la realización del proyecto así como también las recomendaciones pertinentes que hacen énfasis en los puntos críticos de la Reingeniería. Se puede observar que con el debido manejo de información y conocimiento de los conceptos principales del trabajo, un proyecto de estas características es sumamente atractivo para cualquier empresa financiera que este dispuesta a afrontar un reto importante:

***"SER LA MEJOR EMPRESA EN EL RAMO DE COLOCACIÓN DE TARJETAS DE CRÉDITO".***



# CAPÍTULO 1

## 1.- ANTECEDENTES DE BANCA MÚLTIPLE.

### 1.1 Concepto de Banca Múltiple.

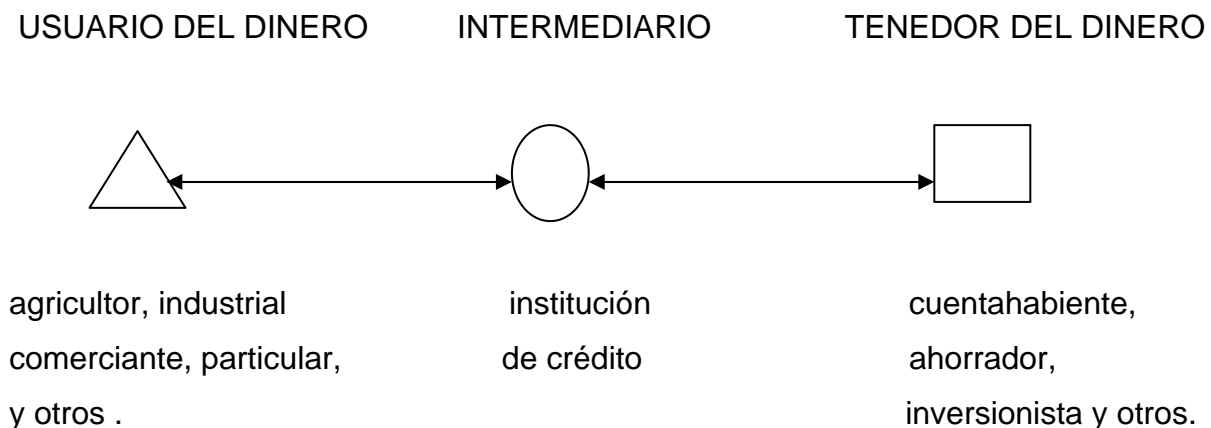
Un banco en la actualidad es aquella institución de crédito considerada como banca múltiple, o banca de desarrollo, constituida con el carácter de Sociedad de Crédito, que tiene como principal función prestar el servicio público de BANCA Y CREDITO.

En una forma más general puede decirse que un BANCO es el punto de contacto entre personas que le confían el dinero y personas que lo solicitan a través de créditos.

Se trata de entidades constituidas por Ley, bajo el régimen de SOCIEDADES DE CREDITO, que ejercen el crédito en forma habitual, masiva y profesional, de ahí que se les conozcan como INSTITUCIONES DE CREDITO.

La característica básica de toda institución de Crédito es el papel de intermediación que desarrollan, captan por una parte recursos del público, y por otra parte, los ponen a disposición de otras personas que los requieren para beneficio de sus actividades productivas, de distribución y de consumo.

La función de intermediación se aprecia en forma más objetiva :



Un antecedente lógico de Banca Múltiple lo fueron sin duda los GRUPOS FINANCIEROS INTEGRADOS; sin embargo, en nuestro país para la integración de los multibancos, no ha sido requisito indispensable que primero adopten la modalidad de grupo financiero, sino que su nacimiento ha surgido de la fusión de instituciones que explotaban ramos distintos (Depósito, Financiera e Hipotecaria).

Se abandona el concepto de banca especializada para evolucionar hacia el sistema de Banca Múltiple, esto es, instituciones que operan los diversos instrumentos de captación de recursos, a plazos y en mercados diferentes, y que ofrezcan a su clientela servicios financieros integrados.

Se abre la posibilidad de que surjan instituciones bancarias múltiples mediante la fusión de instituciones pequeñas, que, de esta manera, mejoren su situación competitiva frente a los actuales grandes grupos financieros en el sistema, un desarrollo bancario más equilibrado .

Las consideraciones que se apuntaron para la introducción en el Sistema Bancario Mexicano de la Banca Múltiple y las Reglas que se publicaron en el Diario Oficial el 18 de julio de 1990 se resume como sigue:

## **1.2 Objetivos y propósitos de una Institución Bancaria.**

- A.** Avanzar en el desarrollo y robustecimiento del Sistema Bancario Nacional.
- B.** Dotar a las instituciones concesionadas de la estructura y operaciones conducentes para el mejor cumplimiento de su función de intermediación financiera.
- C.** Que las instituciones operen en condiciones sanas y sólidas.
- D.** Lograr la mejor contribución de la banca al financiamiento del desarrollo económico y social del país.

- E.** Que tanto el desarrollo nacional como el mundial ha venido apuntando hacia la integración de instituciones y operaciones bancarias en entidades y mecanismos de tipo múltiple o general.
- F.** Obsolescencia en el concepto de banca especializada.
- G.** Deseo de las autoridades financieras de procurar un desarrollo equilibrado del sistema crediticio.
- H.** Deseo de que se logre una competencia sana entre las instituciones que integran el sistema.
- I.** Lograr mayor estabilidad y potencial desarrollo que pueden tener los bancos múltiples en comparación con instituciones especializadas e independientes.
- J.** Contar con instrumentos diversificados de captación y canalización de recursos por la mayor flexibilidad que ello implica para adaptarse a las condiciones de los mercados financieros y a las demandas de crédito de la economía.

A la banca múltiple se le puede definir como: Aquella Sociedad Nacional de Crédito, autorizada para operar en los ramos de depósito, ahorro, financiero, hipotecario y fiduciario, en forma compatible; es decir, cuenta con instrumentos diversificados de captación y canalización de recursos, lo que le permite tener mayor flexibilidad para adaptarse a las condiciones de los mercados y a la demanda de créditos de nuestra economía.

A la banca múltiple se le conoce también como *banca comercial* o *banca de primer piso*, por el trato directo y personal que prestan los funcionarios y empleados bancarios en los diferentes servicios que tienen dichas entidades económicas.

### **1.3 Características de Banca Múltiple.**

Una Institución de Banca Múltiple generalmente se basa en un conjunto de áreas clave para poder llevar a cabo su función de proporcionar un servicio financiero a sus respectivos clientes, de tal manera que se puede mencionar los siguientes:

#### **A. PERSONAL.**

Dentro de ésta área se busca continuamente la motivación de todo el personal, fomentando la identificación con los valores, la misión, visión y que satisfagan el perfil requerido para desempeñar una función dentro de la banca.

#### **B. RENTABILIDAD.**

Esta área se enfoca principalmente hacia el uso óptimo de los recursos y el aumento de la productividad para obtener una rentabilidad que permita a la Institución colocarse dentro del mercado de grupos financieros competitivos.

#### **C. CALIDAD Y SERVICIO.**

Se define un esquema agresivo con base en una segmentación real de clientes para ofrecer un mejor servicio así se segmenta el mercado en empresas y personas, con la finalidad de satisfacer las necesidades de estos nichos de mercado; de tal manera se busca que, para cada cliente, la calidad del servicio sea el elemento distintivo con respecto a los competidores.

#### **D. MERCADOS.**

La idea de ser una Institución de Banca Múltiple sin lugar a dudas es obtener un arraigo regional en el mercado nacional, buscando una posición dominante en los mercados en los que se participa, con una presencia selectiva en el extranjero, y liderazgo en la introducción de nuevos productos.

## **E. SISTEMAS E INFRAESTRUCTURAS.**

Adoptar la tecnología de información mas poderosa y avanzada, adecuada a las necesidades que permita ofrecer la más amplia gama de bienes y servicios; y desarrollar una cultura orientada al uso de la tecnología de la información como herramienta fundamental de dichas actividades.

## **F. INSUMOS Y SERVICIOS.**

Estar integrados con proveedores de muy alta confiabilidad especializados en actividades de soporte que estén identificados con los objetivos de la Institución para obtener la mejor calidad, servicio y costo.

## **G. RELACIONES.**

Se deben mantener las relaciones con Instituciones y Organismos públicos y privados para participar activamente en el desarrollo de Sistema Financiero mexicano.

## **H. IMAGEN.**

Ser reconocidos como una Institución líder, sólida y actualizada , con un enfoque primordial de calidad en el servicio y cercanía al cliente.

Un banco es una institución financiera completamente diferente a cualquier otra organización, ya que las empresas bancarias son actores relevantes en todas las actividades económicas y tienen relación constante con todos los sectores de la población.

La función básica de un banco es captar recursos de las personas y empresas que quieren ahorrar, para canalizar estos recursos, a través de préstamos, a quienes los requieran, y destinarlos a actividades productivas que contribuyan al desarrollo económico del país.

El pago de estos créditos y de sus intereses permiten al banco tener la capacidad de devolver a los ahorradores sus recursos cuando los requieran. Otra función muy relevante de un banco es el sistema de pagos, es decir, el medio por el cual se liquida toda transacción monetaria.

#### **1.4 Clasificación de Servicios de BBVA BANCOMER.**

De acuerdo a la clasificación de los diversos servicios que se otorgan en una institución de Banca Múltiple se puede establecer que las operaciones básicas de banca y crédito, son aquellas que la ley clasifica en su carácter de captación y canalización de recursos; las de tipo contingente y las que corresponden propiamente a servicios que cumplen de manera diversificada las necesidades propias de los usuarios.

Estas se pueden determinar como:

##### **A. Operaciones Pasivas.**

Por operaciones pasivas se entienden aquellas que el banco realiza para allegarse recursos(dinero), esencialmente del público ahorrador, inversionista o cuentahabiente, por lo que se convierte en deudor de las personas que se lo depositan. En otras palabras, constituye la obligación que el banco contrae por los fondos que obtiene de diversas maneras o formas de captar. Desde el punto de vista contable y en un aspecto más técnico, las operaciones de captación de recursos, operaciones pasivas, deben conceptuarse como aquellas que el banco registra en su *PASIVO*.

Entre las más importantes se pueden citar:

A.a Depósitos a la vista- Cuentas de cheques.

A.b Depósitos parcialmente retirables a la vista- Cuentas de ahorro.

A.c Depósitos a plazo fijo.

A.d Pagarés con rendimiento liquidable al vencimiento.

A.e Emisión de bonos bancarios.

## **B. Operaciones Activas.**

Por operaciones activas se deben entender aquellas que efectúan los bancos al invertir el dinero que recibió de terceras personas, poniéndolo en condiciones de producir, y por lo cual se constituye en acreedor de las personas a quienes se los proporciona.

En un sentido más general se definen como aquellas operaciones que realizan los bancos al invertir, los recursos ajenos que maneja, o bien, desde el punto de vista técnico, son aquellos que registra en su *ACTIVO*.

Entre las más importantes se pueden citar:

### **B.a Tarjetas de Crédito.**

B.b Préstamos Hipotecarios.

B.c Inversiones en valores: Renta fija y Renta variable.

B.d Créditos comerciales.

B.e Seguros.

B.f Fianzas.

## **C. Operaciones de Servicios especiales.**

Vienen a constituir los servicios complementarios a las operaciones ya definidas; entre las que destacan las siguientes:

C.a Cobranzas.

C.b Fideicomisos.

C.c Avalúos.

C.d Cobros por pagos de servicios.

C.e Ordenes de pago.

C.f Compra de venta de divisas, oro y plata.

C.g Venta de Cheques de Viajero.

## **1.5 Organización de BBVA BANCOMER.**

Una vez mencionado los diversos servicios que ofrece el banco se puede segmentar y ordenar dichas operaciones en bloques sencillos que puedan satisfacer las necesidades de cada individuo, empresa y sector gubernamental; de tal manera que se define la siguiente organización:

### **A. BANCA TRADICIONAL.**

A.a Red de sucursales.

A.b Servicios bancarios tradicionales como depósitos, préstamos para personas físicas y empresas.

A.c Tarjetas de Crédito, créditos hipotecarios, etc.

A.d Servicios transaccionales (sistemas de pagos).

### **B. BANCA DE INVERSION Y MERCADOS FINANCIEROS.**

B.a Servicios especializados de emisión de deuda y capitales para privadas y públicas.

B.b Asesoría financiera especializada.

B.c Actividades de compraventa en mercados cambiarios, de capitales y de dinero.

### **C. SEGUROS Y FIANZAS.**

C.a *Banca seguros*, productos distribuidos por conducto de sucursales bancarias.

C.b Pensiones.



## **D. ADMINISTRACION DE ACTIVOS.**

D.a Administración de fondos de inversión.

D.b Administración de Fondos para el Retiro (AFORE).

D.c Servicios Fiduciarios.

La organización de Banca Múltiple generalmente está basada en unidades de negocio y producto que responden a la segmentación de las necesidades y características de los diferentes tipos de clientes.

Las unidades se dividen en:

### **A. SECTOR SEGUROS Y PENSIONES.**

Tienen bajo su responsabilidad desarrollar todos los productos del sector especializado en seguros y pensiones, ya sea a través de los canales independientes (agentes) o de las sucursales bancarias. Por su especialización, cuenta con unidades de soporte de acuerdo con sus necesidades y funciones.

### **B. BANCA DE PERSONAS.**

Es responsable de brindar servicios integrales a las personas físicas y microempresas en productos financieros y operaciones transaccionales, a través de la red de sucursales en todo el país, así como canales alternos para su distribución como Banco por Teléfono, Cajeros Automáticos, Internet, entre otros.

### **C. BANCA INSTITUCIONAL.**

Brinda atención a los sectores corporativos privados y públicos en servicios financieros básicos y especializados como la Banca de Inversión. Además provee a los segmentos empresariales de productos electrónicos para la administración de tesorerías y apoyos en el sistema de pagos a sus grandes clientes corporativos y de la Banca Empresarial.

#### **D. BANCA ESPECIALIZADA.**

Proporciona servicios financieros para personas físicas de altos ingresos por conducto de la Banca Patrimonial. Atiende las necesidades de las tesorerías de las empresas en los mercados financieros. Tiene bajo su responsabilidad el desarrollo de productos y servicios internacionales, así como el fiduciario.

#### **E. BANCA EMPRESARIAL.**

Está orientada a satisfacer las necesidades de captación, crédito y productos especializados para las empresas medianas y grandes en todos los sectores de la industria y los servicios.

#### **F. CREDITO.**

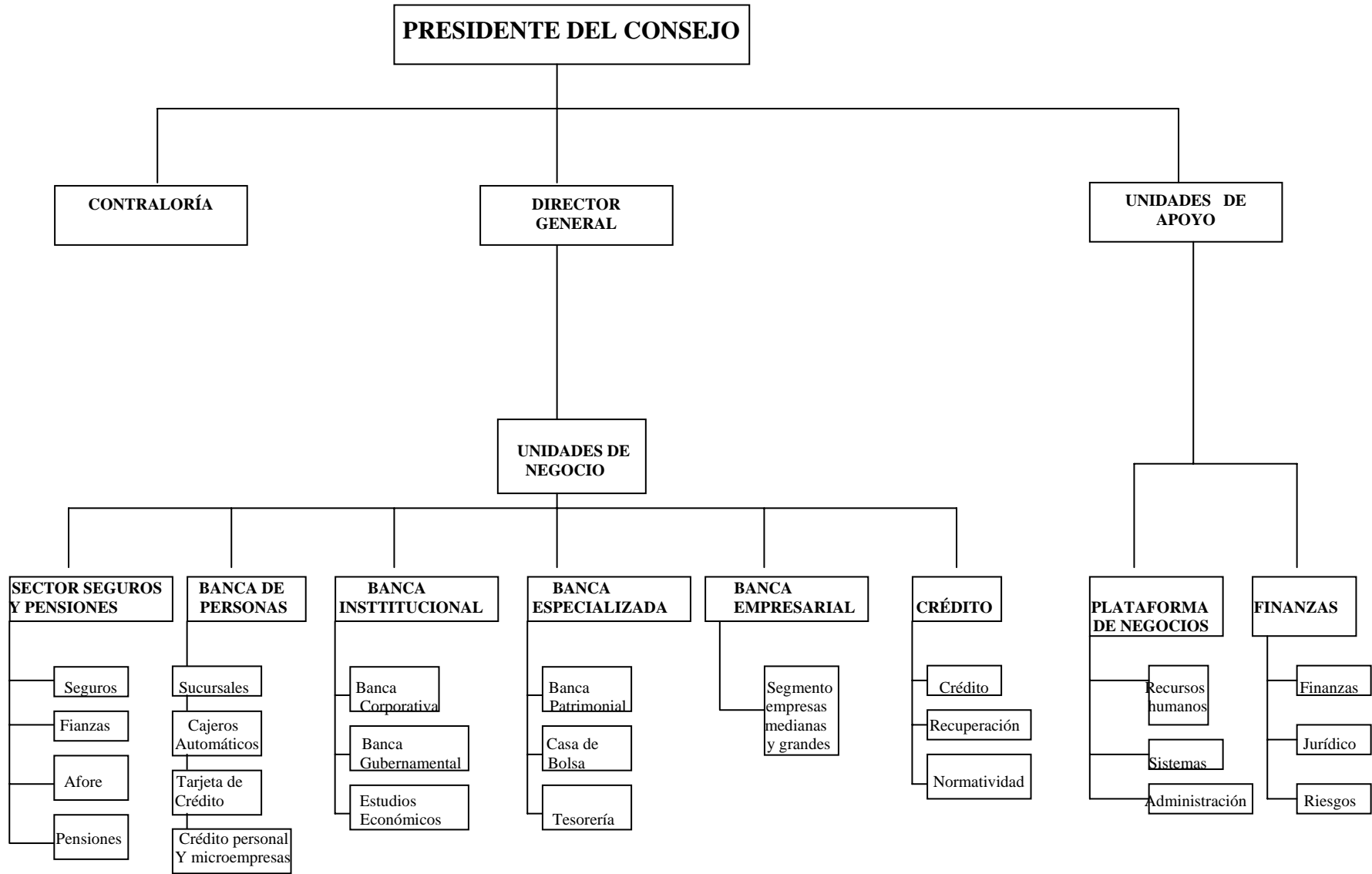
Se encarga de la recuperación especializada de préstamos, así como de la normatividad y capacitación en materia de crédito.

Para éstas unidades de negocio existen áreas que dan soporte a las operaciones:

**A.I FINANZAS Y PLANEACION.-** Comprende las áreas de Finanzas, Planeación Estratégica, Jurídico, Administración de Riesgo de Empresas y Personas y Aseguramiento de Calidad en la Operación.

**B.I PLATAFORMA DE NEGOCIOS.-** Da soporte a todas las áreas de la institución en materia de Recursos Humanos, Sistemas, Administración y Diseño de Procesos de Negocio.

**C.I CONTRALORIA.-** Reporta al Presidente del Consejo de Administración. Su misión es verificar que las operaciones de la organización se apeguen a las políticas institucionales y respeten el marco legal que rige dicha actividad. De tal manera el organigrama estructural de una institución de banca múltiple se presenta de la siguiente forma:



**FIG. 1.1 ORGANIGRAMA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE BBVA BANCOMER.**

## **CAPÍTULO 2**

### **2.SITUACIÓN ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE TARJETA DE CRÉDITO EN BBVA BANCOMER.**

#### **2.1 Definición Ventajas y Objetivos de una Tarjeta de Crédito.**

Las Tarjetas de Crédito bancarias facilitan al usuario la adquisición de bienes de consumo duradero y la de otros bienes y servicios no especificados, mediante el otorgamiento de un crédito por parte del banco que la proporciona.

Las tarjetas de crédito deben expedirse siempre a nombre de una persona física, serán intransferibles y deberán contener:

- A.** La mención de ser Tarjeta de Crédito.
- B.** La denominación del banco que la expide.
- C.** Un número seriado para efectos de control.
- D.** El nombre y muestra de la firma del titular.
- E.** La fecha de vencimiento.
- F.** La mención de que el uso de la tarjeta está sujeto a las condiciones establecidas en el contrato de apertura de crédito correspondiente.

La Tarjeta de Crédito tiene como principal objetivo, facilitar cómodamente la adquisición de bienes y servicios a sus tenedores. Para lograr éste objetivo se realizan fundamentalmente dos tipos de servicio. Una relacionada con la persona o empresa que desee se le facilite un crédito revolvente mediante la emisión de la Tarjeta de Crédito y otra relacionada con el comerciante afiliado que se interese en incrementar la venta de bienes y servicios, ampliar

sus mercados sin afrontar riesgos de crédito. Este producto bancario ofrece ciertas ventajas a la institución, al usuario y al comercio afiliado las cuales son:

**A. Ventajas para la Institución bancaria.**

A.a A través del servicio de Tarjeta de Crédito, la institución obtiene ingresos por los intereses que pagan los usuarios al diferir su compra y por las comisiones de los comerciantes afiliados.

A.b Difunde ampliamente la imagen de la institución que presta el servicio, como una más de sus prestaciones.

A.c Como miembro de algún otro sistema crediticio internacional apoyará y otorgará el financiamiento de la empresa extranjera.

**B. Ventajas para el tarjetahabiente.**

B.a Cuenta con un seguro contra robo o extravío; a partir del momento en que se notifique.

B.b Disposiciones en efectivo.

B.c Cargo automático en alguna otra cuenta de la Institución bancaria.

B.d Rapidez y comodidad en la adquisición de los bienes y servicios de los comercios afiliados.

**C. Ventajas para el Comerciante Afiliado.**

C.a Aumento en sus ventas.

C.b Virtualmente vende en abonos, sin necesidad de su propio departamento de crédito y sin afrontar riesgos.

C.c Obtiene clientela de alto potencial de compra.

C.d Le da acceso a realizar promociones especiales que llegan por correo al tarjetahabiente.

Los objetivos de las Tarjetas de Crédito en sus dos clases son:

#### **A. TARJETA DE CRÉDITO DIRECTA.**

La Tarjeta de Crédito Directa es un documento que acredita a su tenedor como sujeto de crédito para obtener de la entidad comercial creadora o emisora de la tarjeta, mercancías o servicios para pagar a crédito.

Se trata de un documento probatorio de un contrato de apertura de crédito, en que una empresa comercial *acreditante* otorga a un cliente *acreditado* un crédito hasta una cantidad determinada, para que el cliente pueda obtener en los establecimientos comerciales de la *acreditante* bienes o servicios cuyo precio pagará en la forma diferida en que se haya convenido.

#### **B. TARJETA DE CRÉDITO INDIRECTA.**

La Tarjeta de Crédito Indirecta tiene como base un complejo negocio jurídico. En primer lugar el *acreditante* que es el banco, abre al *acreditado* un crédito en cuenta corriente para que por medio de la tarjeta pueda el *acreditado* presentarse en establecimientos comerciales afiliados al creador de la tarjeta y haciendo uso de su crédito obtendrá bienes y servicios que el establecimiento proporcione; el que cobrará al creador de la tarjeta, que a su vez enviará al *acreditado* un estado de cuenta mensual y le cobrará el importe de las disposiciones que haya realizado.

En éste caso hay en primer lugar un contrato de apertura de crédito en cuenta corriente, en segundo lugar existen diversos contratos que podemos llamar de afiliación, o sea, contratos

por medio de los cuáles establecimientos comerciales celebran con el *acreditante* creador de la tarjeta un contrato de asignación.

Como el uso de estos instrumentos de crédito se ha extendido tanto en el campo nacional como internacional, el dinero está siendo separado de las transacciones comerciales y sustituido por este importante invento que es la TARJETA DE CRÉDITO.

## **2.2 Características del proceso de Tarjeta de Crédito.**

Ya se ha definido el concepto de Tarjeta de Crédito en el punto anterior, de tal forma que se describirán las características del proceso actual de la Tarjeta de Crédito Indirecta, la cuál su uso es más común en el mercado financiero.

Antes de describir detalladamente el proceso actual de una Tarjeta de Crédito es necesario saber que para el otorgamiento de una línea de crédito se deberán considerar los siguientes puntos siendo éstos:

### **A. Finalidad. Destino del crédito.**

A.a Satisfaga los requisitos legales.

A.b Se utilizará para satisfacer una necesidad económica.

### **B. Plan de pago. Liquidez y capacidad de pago.**

B.a Será necesario liquidar activos para efectuar el pago

B.b Se solicita un plazo demasiado largo.

B.c Debe ser suficiente el flujo de efectivo para realizar el pago.

### **C. La garantía.**

C.a Tiene un buen mercado.

C.b Es fácilmente negociable.

C.c Proporciona un margen suficiente.

**D. Los informes deben estar actualizados.**

- D.a Son completos y confiables.
- D.b Hay demasiadas deudas.
- D.c Obtiene el cliente utilidades suficientes.

**E. La relación cliente-banco y la experiencia crediticia**

- E.a Trabaja con muchos bancos.
- E.b Son razonables sus depósitos.
- E.c Hay experiencia satisfactoria.

El banco se obliga en el contrato a pagar al comercio afiliado el valor nominal de los pagarés suscritos por sus tarjetahabientes, menos un porcentaje descontado por conceptos de servicios prestados por la institución bancaria.

El afiliado se obliga a recibir los pagarés suscritos por los titulares de la tarjeta a la orden del banco por el importe de los bienes o servicios que han suministrado a éste último.

El titular de una tarjeta de crédito individual debe ser mayor de 18 años y menor de 65, tener un arraigo no menor de 3 años en su empleo, profesión, comercio o industria, rentabilidad de inversiones o de inmuebles y otros, debe tener ingresos mensuales regulares y suficientes, el monto de ingresos lo determinarán las diferentes instituciones financieras.

**2.3 Conformación del equipo de trabajo.**

El equipo de trabajo que actualmente se encuentra laborando en el departamento de Tarjeta de Crédito de la División Metro Norte se conforma de la siguiente manera.

- 1 Director de Crédito y Finanzas.
- 1 Sub-gerente de Crédito.
- 30 Analistas de Riesgos.
- 50 Analistas de Historial Bancario.



Teniendo contacto directo con 3 departamentos y todas las oficinas de la Banca Comercial (SUCURSALES). Estos departamentos son:

- Departamento de Impresión de Plásticos.
- Departamento de Logística y Distribución.
- Todas las sucursales de la División Metro Norte.

## **2.4 Descripción del proceso de Otorgamiento de una Tarjeta de Crédito.**

Teniendo en cuenta los puntos anteriores, se describen los pasos del proceso actual de Tarjeta de Crédito de principio a fin:

**A.** Este comienza cuando un cliente acude a una sucursal bancaria para pedir una línea de crédito (Tarjeta de Crédito), la persona que la atiende se desempeña como un ejecutivo de cuenta o gestor comercial, el cuál le proporciona una solicitud para apertura de línea de crédito en donde el cliente debe llenar con sus datos personales y financieros dicha solicitud, si el cliente tiene la documentación requerida en ese momento como es identificación oficial, comprobantes de ingresos por los tres últimos meses y comprobante de domicilio vigente, hasta ese momento termina el primer paso para la obtención del crédito.

**B.** Una vez recabada la solicitud debidamente requisitada y los documentos oficiales en orden, el ejecutivo de cuenta elabora el expediente de dicho cliente, a su vez tiene que mandar la documentación al departamento de crédito, el cuál se encuentra en una matriz general, en donde ésta solicitud tiene que pasar por varios filtros antes de que sea aprobada en su totalidad.

**C.** En el departamento de crédito una vez que llega el expediente del cliente debe pasar primero a la oficina de Riesgos y Prevención en donde un analista calificado debe investigar el historial crediticio del cliente, por medio del aparato denominado Buró de Crédito, una vez contactado al Buró de Crédito se puede determinar si el cliente no es una persona "no calificada" para la obtención del crédito, si el resultado de la investigación es satisfactoria entonces la solicitud se pasa en una charola a la sección de análisis bancario el cual consiste

en conocer el historial bancario del cliente, es decir, si tiene otros productos manejados por el banco (cuentas de cheques, seguros de vida, de auto o inversiones), con la recopilación de la información y sólo si ésta es de carácter positivo para el cliente se continúa con el siguiente paso, de lo contrario se rechaza la solicitud de crédito enviando la información a la sucursal para que el ejecutivo de cuenta informe el motivo de cancelación a su cliente.

**D.** El siguiente paso consiste en enviar la solicitud pre-aprobada por parte del analista del área de Riesgos y Prevención hacia el sub-gerente de crédito el cuál debe de autorizar la solicitud de la tarjeta, firmando una autorización que a su vez le regresa al analista de crédito para que éste mande la orden al área específica de Tarjeta de Crédito de realizar una llamada al cliente que la solicita para informar que su Tarjeta de Crédito fue aprobada, aquí también tiene que informar el monto del crédito, esto se realiza dependiendo del grado de ingresos comprobables del cliente así como su historial crediticio, hasta ese momento termina este paso.

**E.** Si la respuesta de parte del cliente fue satisfactoria en el sentido de seguir interesado en el crédito, el departamento de Tarjeta de Crédito realiza la orden de generación del plástico que se le otorgará al cliente, llevando impresos su nombre y el número de cuenta que individualizará la tarjeta el cuál consta de 16 dígitos.

**F.** Una vez impreso la tarjeta de crédito el encargado de envíos realiza el proceso de entrega por correo de la tarjeta de crédito, en casos especiales se entrega en la sucursal de donde proviene la solicitud para que el ejecutivo se encargue de contactar al cliente y éste pueda recibirla, de lo contrario llega a manos del cliente en su domicilio.

**G.** El cliente debe efectuar una llamada al departamento de Tarjeta de Crédito para que el supervisor pueda activar su crédito y así el cliente pueda disfrutar de los beneficios del mismo.

El proceso tarda en promedio 9 días hábiles desde el inicio del mismo, sin contar los fines de semana. Desde el punto de vista del dueño del proceso, el ciclo es demasiado largo porque le da al cliente 9 días durante los cuáles puede buscar otra fuente de crédito en otro banco, o simplemente se puede desanimar para adquirir dicha Tarjeta.

## 2.5 Análisis F.O.D.A. dentro del departamento de Tarjeta de crédito.

Para poder establecer la situación actual del área de Tarjeta de Crédito (Medios de Pago) considerando los puntos medios y críticos de operación de la misma se obtuvieron elementos que hicieron una evaluación completa sobre en donde se encuentra actualmente y hacia donde se dirige.

<b><u>DEBILIDADES.</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>● FLUJO DE INFORMACIÓN EXCESIVA.</li><li>● TIEMPO DE RESPUESTA LENTO.</li><li>● SISTEMA OBSOLETO.</li><li>● RELACIONES CON EL PERSONAL.</li><li>● MUCHOS PASOS LATERALES.</li><li>● PASOS QUE NO AGREGAN VALOR AL PROCESO.</li></ul>	<b><u>AMENAZAS.</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>● COMPETENCIA.</li><li>● RIESGOS FINANCIEROS.</li><li>● SALIDA DEL MERCADO.</li><li>● FALTA DE VISIÓN.</li><li>● PÉRDIDA DE OBJETIVO PRIMORDIAL.</li><li>● ESTANCAMIENTO.</li></ul>
<b><u>FORTALEZAS.</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>● SISTEMA FLEXILE AL CAMBIO.</li><li>● PROCESO ÁGIL Y ADAPTABLE.</li><li>● ACEPTACIÓN DEL PÚBLICO.</li><li>● MARCA ACEPTADA.</li><li>● RÁPIDA CAPACIDAD DE RESPUESTA.</li><li>● AMPLIO ESPECTRO DE MERCADO.</li></ul>	<b><u>OPORTUNIDADES</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>● POSICIONAMIENTO DEL MERCADO.</li><li>● PUNTA DE LANZA TECNOLÓGICA.</li><li>● RAPIDEZ EN EL PROCESO.</li><li>● INTERACCIÓN CON EQUIPOS DE OTRAS ÁREAS.</li><li>● BAJOS COSTOS.</li><li>● MAYORES UTILIDADES.</li></ul>

FIG. 2.1 ANALISIS F.O.D.A. DEL DEPARTAMENTO DE TARJETA DE CREDITO EN BBVA BANCOMER.

## **CAPÍTULO 3**

### **3. DIAGNÓSTICO APLICADO AL DEPARTAMENTO DE TARJETA DE CRÉDITO EN BBVA BANCOMER.**

#### **3.1 Plan Detallado de trabajo.**

Un diagnóstico se origina porque tenemos un problema o porque algo no funciona adecuadamente.

Si en el primer intento no se resuelve la problemática y el problema persiste porque es complejo e inestructurado, se continúa con el estudio de diagnóstico.

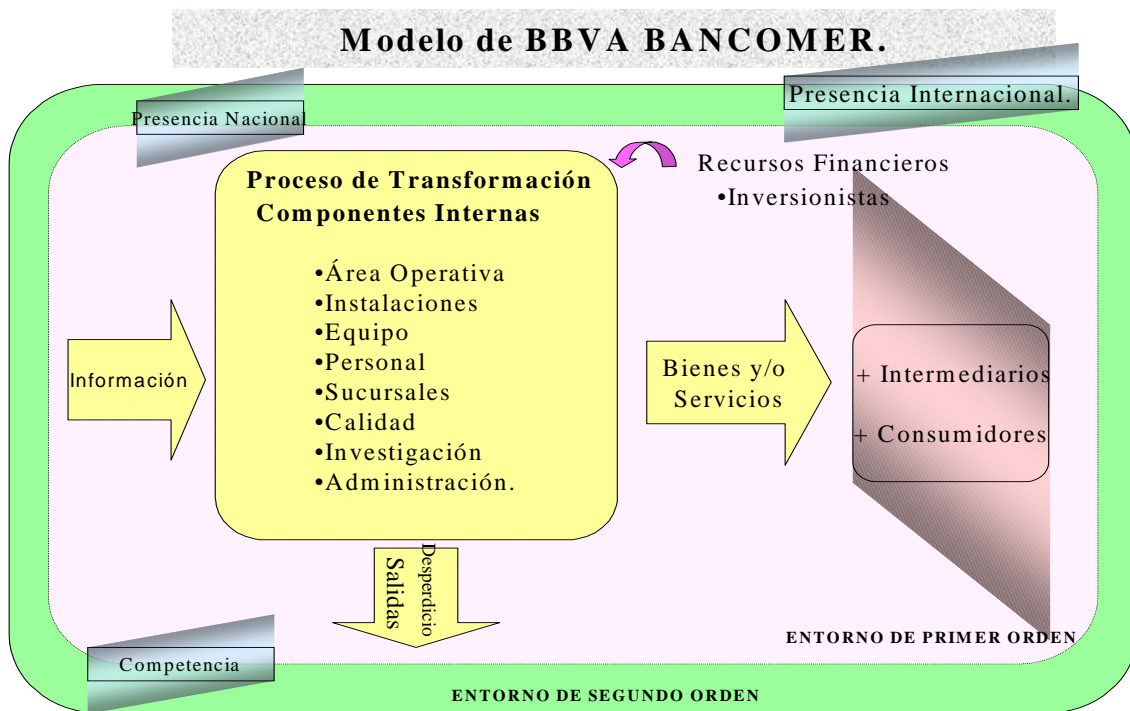
Un problema se considera complejo cuando se presentan alguna o algunas de las siguientes situaciones:

**Baja productividad.**

**Bajo nivel de ventas.**

**Disminución de la tasa de ganancia.**

El problema se debe entonces tipificar, clasificar y estructurar para su solución. En ese sentido se genera el modelo de caja negra para visualizar a la empresa:



**FIG. 3.1 Modelo de caja negra de estructura organizacional de BBVA Bancomer.**

Después se genera una lluvia de ideas para poder clasificar los problemas específicos más adelante:

<b>PROBLEMAS IDENTIFICADOS.</b>
Falta de comunicación entre líneas organizativas.
Normas de trabajo
Capacitación.
Falta de interés del gerente de crédito para resolver conflictos con el departamento.
Mantenimiento de unidades y equipo.
Sueldos bajos.
Falta de publicidad y de imagen.
Tiempos muertos en el proceso.
Distribución del Ingreso.
Gastos Innecesarios.
Burocratización en los procesos administrativos.
Competencia Desleal.
Aumento de ausentismo laboral.

Obsolescencia de Procesos Clave.
Falta de Creatividad de nuevas formas de hacer el trabajo.
Resistencia por parte del personal al cambio.
Opinión y Solución a los problemas del Usuario.
Falta de Eficiencia en los procesos clave.

El siguiente paso consiste en jerarquizar estos problemas para poder así atacar los problemas más importantes y que no generen una dificultad excesiva que pueda afectar el cumplimiento de las mismas.

<p style="text-align: center;"><b>+ Importantes + Fáciles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Falta de comunicación entre líneas.</li> <li>● Normas de trabajo</li> <li>● Tiempos muertos.</li> <li>● Obsolescencia de procesos.</li> <li>● Compra de equipo caro.</li> <li>● Falta de eficiencia en los procesos claves.</li> <li>● Simplificación en los procesos administrativos.</li> <li>● Gastos innecesarios.</li> <li>● Capacitación.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>+ Importantes - Fáciles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Distribución del ingreso. Burocratización en los procesos administrativos.</li> <li>● Disposición e interés para resolver problemas.</li> <li>● Resistencia al cambio .</li> <li>● Falta de creatividad de nuevas formas de hacer el trabajo..</li> <li>● Sueldos bajos.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>- Importantes + Fáciles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Incremento de ausentismo laboral.</li> <li>● Falta de publicidad y de imagen.</li> <li>● Distribución del ingreso.</li> <li>● Competencia Desleal.</li> <li>● Opinión y Solución a los problemas del Usuario.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>- Importantes - Fáciles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Resistencia al cambio.</li> <li>● Mantenimiento de unidades y equipo.</li> </ul>

**FIG. 3.2 Matriz de jerarquización de problemas.**

Una vez realizado la matriz se procede a enunciar el problema que afecta al departamento y que es el más importante:

## DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.

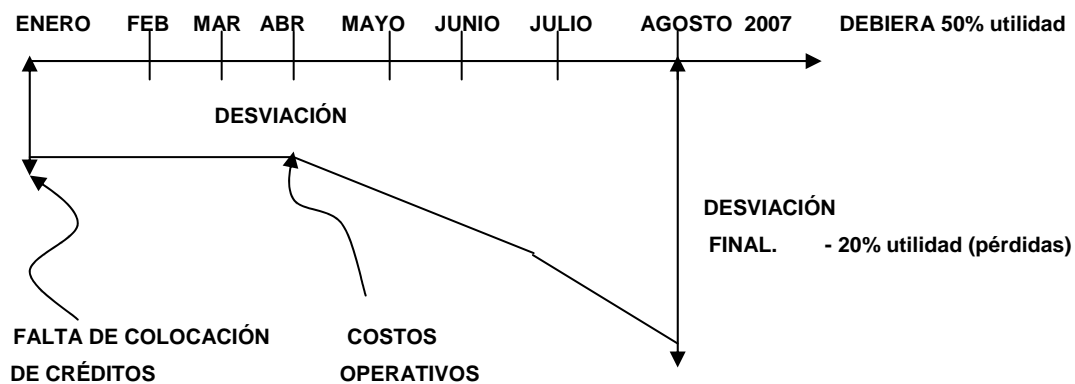
No se ha cumplido con el objetivo de incrementar la colocación de Tarjetas de Crédito teniendo paralelamente pérdida utilidades de manera que satisfagan los requerimientos de pagos e imprevistos y que aún así ésta sea sustanciosa.

El rendimiento requerido para cumplir con el requerimiento se establece como una ganancia del 50% de utilidad antes de impuestos siendo que al día de hoy no se ha cumplido.

Por lo que el problema es:

**“Bajo rendimiento en el porcentaje de utilidad por concepto de colocación de Tarjetas de Crédito”.**

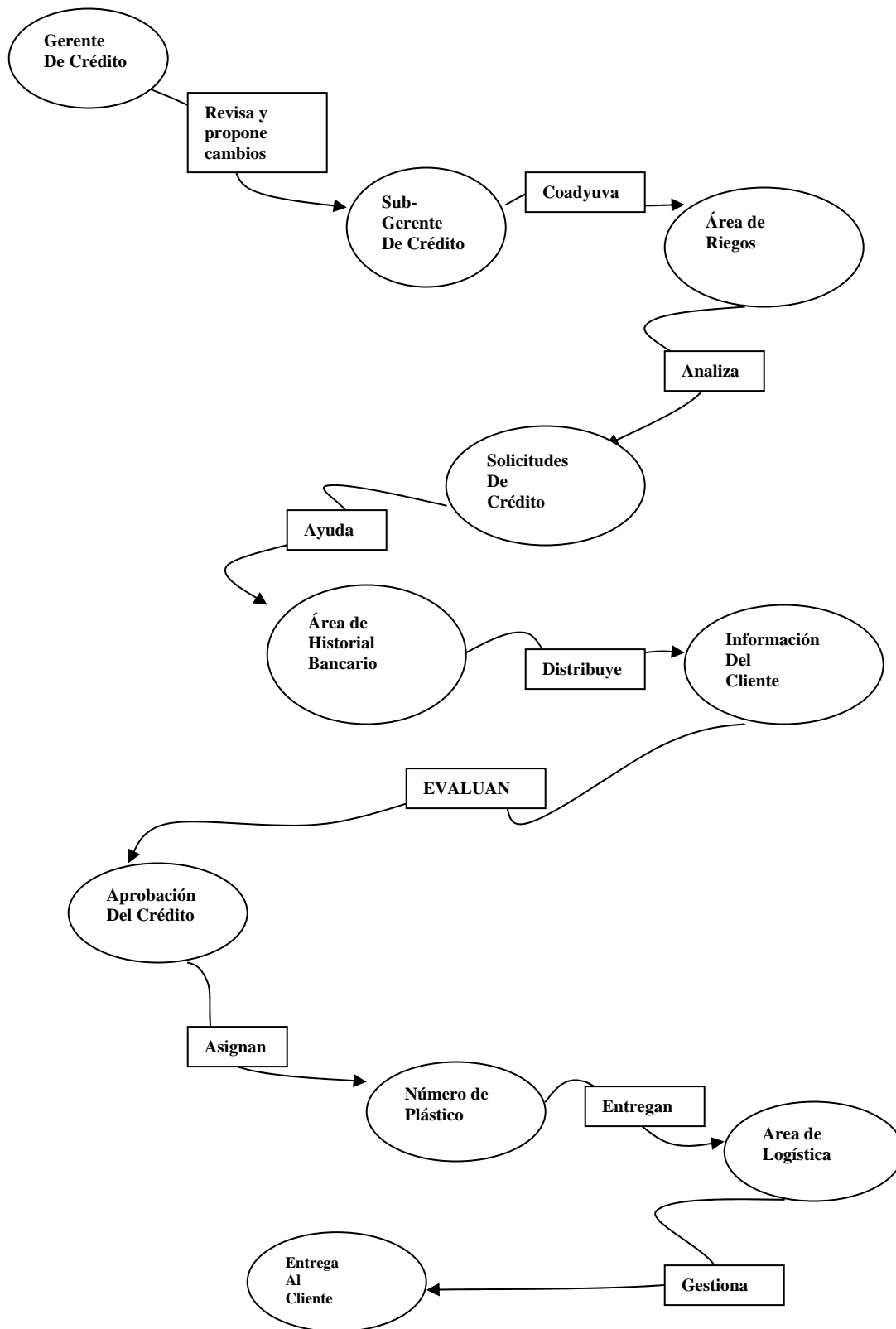
La estructura del problema queda definida de acuerdo a los períodos antes mencionados como sigue a continuación:



### 3.2 Retos estratégicos y Opciones.

En este caso existen una serie de elementos de donde podemos deducir la posible causa del problema, así como su solución óptima, para poder hacer esto, nos valemos del mapa conceptual de la estructura orgánico-funcional de la compañía, para poder esquematizar el diagrama respectivo de las causas así como sus efectos colaterales que conllevan dichas actividades, de manera que el mapa conceptual queda establecido de la siguiente manera:

**Mapa Conceptual del Departamento de Tarjeta de Crédito en BBVA Bancomer.**



**FIG. 3.3 Mapa Conceptual de estructura orgánico-funcional de BBVA Bancomer**



De esta manera ya visualizado el proceso de asignación de ruta así como de operador, se procede a establecer una ponderación de las causas que genera la pérdida de utilidad en la compañía:

### PONDERACIÓN DE LAS CAUSAS.

CAUSAS DEL BAJO RENDIMIENTO	PONDERACIÓN POR PARTIDA	PONDERACIÓN POR CAUSA	CALIFICACIÓN PONDERADA	DIAGRAMA DE RELACIONES
<b>EMPLEADOS</b> Actitud negativa Mal manejo de información.	100%	30% 100%	30% 100%	SI PASA
<b>GERENCIA</b> Mal manejo de políticas Errores en la operación Mala gestión con autorizaciones	5%	50% 50% 80%	3% 3% 4%	
<b>OPERACIÓN</b> Falta de control en información Retraso de programas	100%	100% 50%	100% 50%	SI PASA SI PASA
<b>PLANEACIÓN</b> Falta de diseños de programas	50%	100%	50%	SI PASA
<b>COLOCACIÓN DE CRÉDITO</b> Falta de control de colocación de créditos Escasa comunicación con personal relacionado	90%	100% 100%	90% 90%	SI PASA SI PASA

**TABLA 3.1 Cuadro de ponderación de causas que generan pérdida de utilidad en BBVA Bancomer.**

- A cada partida se le asoció un porcentaje en orden decreciente, en función de su importancia en la generación de utilidades.
- A cada una de las sub-causas se le asoció un porcentaje en función de su importancia para la partida correspondiente.
- Se multiplicó el porcentaje de cada subcausa por el porcentaje de su correspondiente partida.

De esa manera se llega a un diagrama de relaciones establece lo siguiente:

### DIAGRAMA DE RELACIONES.

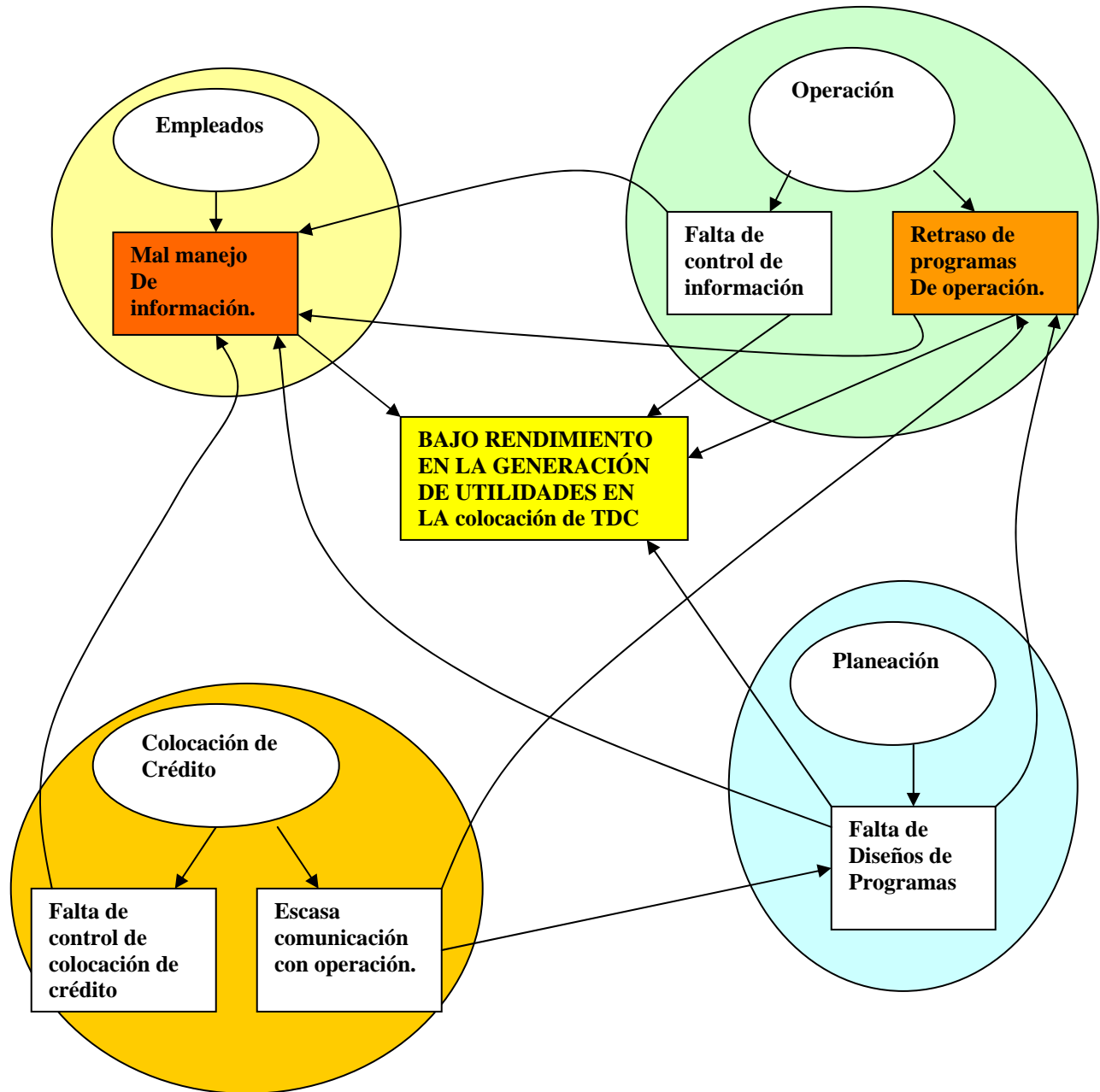


FIG. 3.4 Diagrama de relaciones de bajo rendimiento de utilidades en BBVA Bancomer.

Con el diagrama de relaciones se puede observar de una manera más clara todo elemento causal que responde a un llamado efecto secundario y primario, es decir, el análisis de

problemas nos puede dejar de una manera más clara y concisa los 4 elementos que son vitales en la identificación de ellos, los cuales son:

#### **1.IDENTIDAD**

#### **2.LUGAR.**

#### **3.TIEMPO.**

#### **4.MAGNITUD**

En el análisis de problemas se establecen como causas más probables:

#### **1.IDENTIDAD:**

**¿AFECTA EL MAL MANEJO DE INFORMACIÓN POR PARTE DE LOS EMPLEADOS A LA OBTENCIÓN DE UTILIDADES?**

#### **2.LUGAR:**

**¿LO AFECTA A LO LARGO DE TODO EL PERÍODO DE COLOCACIÓN DE CRÉDITO?**

#### **3.TIEMPO:**

**¿LO AFECTA DESDE EL INICIO DEL PERIODO ANUAL?**

#### **4.MAGNITUD:**

**¿AFECTA COSIDERABLEMENTE A LA OBTENCIÓN DE UTILIDADES?**

De estas preguntas podemos inferir que existen dos causas más probables para que la obtención de utilidades se vea mermada, y es significativo que una de las dos causas sea consecuencia de la otra. Esto es que las posibles dos causas son:

- **RETRASO DE PROGRAMAS DE OPERACIÓN.**
- **MAL MANEJO DE LA INFORMACIÓN YA QUE SE PIERDE Y SE RETRASA.**

Esto quiere decir que si no existen programas de operación adecuados y óptimos para la realización de la actividad de colocación de crédito, por lo general, el empleado hace uso

indebido de sus facultades delegadas del puesto, retrasando el proceso de otorgamiento de Tarjeta de Crédito, esto a su vez genera un desfase y un estado de merma debido a la utilización de insumos sin obtener ningún beneficio a cambio.

Una vez que se han definido las causas del problema de falta de utilidades de la compañía se procede inmediatamente a realizar un análisis de decisiones generando un enunciado de la elección hecha:

#### **ENUNCIADO DE LA ELECCIÓN:**

**"Establecer los mecanismos adecuados para poder obtener utilidades, coadyuvando a reducir los tiempos del proceso por parte del personal encargado de generar la colocación del mismo"**

#### **OBJETIVOS OBLIGATORIOS:**

**A un plazo de por lo menos 6 meses QUE SEA LO SUFICIENTEMENTE SEGURO.**

#### **OBJETIVOS DESEADOS:**

**Menor disminución de utilidades.**

**Mejor imagen ante el público.**

#### **DEFINICIÓN DE LAS ALTERNATIVAS.**

- 1.-Establecer plan de Reingeniería de proceso de otorgamiento de TDC.**
- 2.-Programa de motivación del personal fomentando una cultura corporativa.**
- 3.-Implementar mayor control y vigilancia a cada empleado**

Una vez definidas las alternativas se procede a evaluarlas de acuerdo a los objetivos obligatorios que se establecieron.

## EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS.

OBJETIVOS OBLIGATORIOS	INFORMACIÓN DE ALTERNATIVA 1 REINGENIERÍA	PASA/NO PASA	ALTERNATIVA 2 PROGRAMA DE MOTIVACIÓN.	PASA/NOPASA
Plazo 6 meses	Si cumple ya que se cuenta con Asesoría especializada en el ramo	SI PASA	si cumple no requiere de mucho tiempo	SI PASA
Confiable	si cumple ya que es un sistema A base de certidumbre tecnológica Y además fácil de manejar y controlar	SI PASA	no es confiable	NO PASA

OBJETIVOS OBLIGATORIOS	INFORMACIÓN DE ALTERNATIVA 3 CONTROL Y VIGILANCIA EMPLEADOS	PASA/ NO PASA
Plazo 6 meses	Si cumple ya que el control se hace de inmediato.	SI PASA
Confiable	Es confiable de una manera razonable, ya que existen márgenes de error más significativos	NO PASA

**TABLA 3.2 Cuadro de evaluación de alternativas para solucionar el problema de pérdida de utilidad en BBVA Bancomer.**

Una vez que se evaluaron los objetivos obligatorios se puede observar que la alternativa 2 no cumple con las expectativas que se requieren para poder implementar ese plan, de manera que se descarta automáticamente y de esa forma se comienzan a evaluar los objetivos deseados para así poder ponderar cada uno de ellos, de acuerdo con el criterio que se establezca, siempre y cuando sea para el beneficio del fin que se está persiguiendo, de manera que esto quedaría de la siguiente manera:

Objetivos Deseados	Peso	Alternativa 1 Reingeniería	Calif.	Calificación ponderada	Alternativa 3 Control y vigilancia a Empleados	Calif..	Calificación ponderada.
Menor Disminución Utilidades.	10	costo bajo a largo plazo	9	90	a largo plazo mayor costo	7	70
Mejor Imagen Ante Público	9	proporciona una imagen adecuada por la innovación tecnológica	10	90	buena imagen al público	9	81
Calificaciones Totales Ponderadas.				180			151

**TABLA 3.3 Cuadro de evaluación de alternativas para solucionar el problema de pérdida de utilidad en BBVA Bancomer.**

### 3.3 Plan Estratégico de Acción.

Como se puede observar la alternativa de la aplicación de Reingeniería de Procesos en el de Otorgamiento de Tarjeta de Crédito fue la que obtuvo el puntaje más alto de las tres alternativas que se sugirieron, de manera que esta alternativa es la óptima para poder reducir las pérdidas por colocaciones de crédito no formuladas correctamente.

Ahora lo que se ejecuta es una tabla en donde se mencionan las posibles consecuencias de las alternativas para ratificar si la alternativa elegida no es de un riesgo alta e innecesario.

Inmediatamente de que se elabora dicha tabla se enumeran los posibles problemas potenciales que pueden ocurrir al aplicar la alternativa elegida

## CONSECUENCIAS DE LAS ALTERNATIVAS.

ALTERNATIVA	CONSECUENCIAS NEGATIVAS	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	GRAVEDAD SI OCURRE
Implementar Reingeniería	Exista una falla en todo el sistema	baja	alta
Motivación Personal	No exista interés	alta	alta
Vigilancia y Control del Operador	Trabaje bajo presión y cometa errores	alta	media

**TABLA 3.4 Cuadro de evaluación de consecuencias de las alternativas.**

## ANÁLISIS DE PROBLEMAS POTENCIALES.

### IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS CRÍTICAS.

En este paso se pueden formular las preguntas más sencillas pero a la vez más importantes en el sentido de darle seguimiento a la implantación de dicha alternativa, en ella se establecen las posibles fallas que puedan existir una vez que se implante la Reingeniería. Aquí se pueden establecer las medidas a tomar en cuanto a acciones preventivas y en cuanto a acciones correctivas se trate, el punto radica en no dejar ningún cabo suelto de tal forma que la implantación y el funcionamiento del equipo sea eficaz y eficiente para la compañía. Todo proyecto lleva un cierto porcentaje de riesgo de fracaso y de estancamiento, por eso en el caso del problema de recaudación de dinero de los aforos del público al subirse a un autobús debe ser lo más explícito y más sencillo posible, de manera que a continuación se presenta el esquema de las posibles áreas críticas así como sus acciones preventivas y sus acciones correctivas de la misma.

## PROBLEMAS POTENCIALES ESPECÍFICOS.

PROBLEMAS POTENCIALES ESPECÍFICOS	ACCIONES PREVENTIVAS	ACCIONES CORRECTIVAS.
<p><b>ÁREA CRÍTICA</b>"Falla en el sistema De otorgamiento de crédito.</p>	<p>Dar seguimiento exhaustivo de el equipo tecnológico así como monitorear cada unidad en un tiempo corto, no debe prolongarse demasiado.</p>	<p>Tener al equipo técnico adecuado para reparar la falla.</p>
<p><b>AREA CRÍTICA</b> "Obsolescencia del Sistema de colocación de crédito En un período determinado De tiempo ".</p>	<p>Considerar los avances tecnológicos a modo de poder tomar la decisión a tiempo de renovarlo.</p>	<p>Ir cambiando paulatinamente el equipo, de tal forma que no afecte la operación,</p>
<p><b>AREA CRÍTICA</b>"No saber manejar Adecuadamente el equipo y darle Un mal uso".</p>	<p>Capacitar al personal que esté directamente relacionado con el área de software.</p>	<p>Crear manuales de procedimientos de como manejar el sistema.</p>

**TABLA 3.5 Cuadro de problemas potenciales específicos de la alternativas de solución.**

Con esta tabla se da por concluida la aplicación de KT (Kepner-Tregoe) actividad encauzada a tener en consideración la implantación de Reingeniería de Procesos de una manera sistémica y ordenada. Todo bajo un estricto análisis exhaustivo de cómo elegir el método adecuado para atacar el problema.



## CAPÍTULO 4

### 4. APLICACIÓN DE LA REINGENIERÍA EN EL PROCESO ACTUAL DE OTORGAMIENTO DE UNATARJETA DE CRÉDITO EN BBVA BANCOMER.

#### 4.1 ¿Qué es Reingeniería?

De acuerdo con la opinión y la idea del concepto de *Reingeniería* por parte de los maestros Michael Hammer y James Champy "*reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez*".

Esta definición contiene cuatro palabras claves:

Palabra Clave: **FUNDAMENTAL**.

Al emprender la Reingeniería de procesos, el individuo debe hacerse las preguntas más básicas sobre la empresa y sobre cómo funciona. ¿Por qué hacemos lo que estamos haciendo? ¿Y por qué lo hacemos en esa forma?. Hacerse estas preguntas lo obliga a examinar las reglas tácitas y los supuestos en que descansa el manejo de sus negocios. A menudo esas reglas resultan anticuadas, equivocadas o inapropiadas.

Palabra Clave: **RADICAL**.

La segunda palabra clave de la definición de Reingeniería es *radical*. Rediseñar radicalmente significa llegar hasta la raíz de las cosas: no efectuar cambios superficiales ni tratar de arreglar lo que ya está instalado sino abandonar lo viejo. 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.

Palabra Clave: **ESPECTACULAR.**

La tercera palabra clave es *espectacular*. La Reingeniería no es cuestión de hacer mejoras marginales o incrementales sino de obtener un avance importante en función del rendimiento. Se debe aplicar la Reingeniería de procesos únicamente cuando exista la necesidad de cambiar todo el proceso. La mejora marginal requiere afinación cuidadosa; la mejora espectacular exige volar lo viejo y cambiarlo por algo nuevo.

Palabra Clave: **PROCESOS.**

La cuarta palabra clave es *procesos*. Aunque es la más importante de las cuatro, también es la que casi siempre se vuelve un problema para los gerentes corporativos. Muchas personas de negocios no están "*orientadas a los procesos*"; están enfocadas en tareas, en oficios, en personas, en estructuras, pero no en procesos.

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 empresas actuales y sus administradores se concentran en tareas individuales de este proceso -recibir la solicitud de Tarjeta de Crédito, investigar antecedentes crediticios del cliente, entre otras- y tienden a perder de vista el objetivo primordial que no es otro que poner la Tarjeta de Crédito al servicio del cliente. Las tareas individuales dentro de este proceso son importantes, pero ninguna de ellas tiene importancia para el cliente si el proceso global no funciona, es decir, si el banco no le entrega su Tarjeta de Crédito en los términos que él desea.

La Reingeniería de procesos comprende un cambio completo en sus pasos estructurales que son de importancia. Para poder elaborar dicho cambio se debe efectuar como lo dice el concepto, una observación y un análisis de carácter serio del proceso actual.

Siempre se deben formular las preguntas básicas para poder comenzar a aplicar la Reingeniería, como por ejemplo: ¿Porqué se hace el trabajo de esta forma?, si a esta simple pregunta no se le encuentra una respuesta convincente entonces la aplicación de la Reingeniería de procesos es lo más adecuado para poder generar un cambio radical que

satisfaga al cliente de una manera contundente. Con la Reingeniería de procesos se busca ser la punta de lanza en referencia a dominio del mercado.

Una vez revisado el proceso e identificado el problema se dispone a pegar la "*vajilla de porcelana*" (fragmentación del trabajo) para poder trabajar en función al proceso y no a las *tareas segmentadas*.

Con el enfoque correcto, en función al proceso se tomarán medidas nuevas, innovadoras, e incluso muchas veces ante ojos conservadores como descabelladas, sólo así las mejoras en referencia al rendimiento serán espectaculares; más adelante se establecerán y justificarán estos puntos con bases científicas.

Se ha demostrado con el paso de la práctica de la Reingeniería de procesos, que en varias ocasiones los directivos que desean aplicarla tienen una idea errónea de lo que significa el término de Reingeniería. Esto generalmente resulta contraproducente para la empresa, se debe tener pleno conocimiento de lo que se va a hacer, para esto es importante aclarar ciertos supuestos de ideas que generalmente los directivos de empresas tenían acerca de lo que se trataba la Reingeniería.

A pesar del papel trascendental de la informática en la Reingeniería, esto no quiere decir de ninguna manera que sea lo mismo **Reingeniería** que **Automatización**.

Automatizar los procesos existentes con la informática no es la solución adecuada para generar más valor al negocio; debido a que los pasos importantes en el proceso no aumentarán el rendimiento de una forma significativa.

Tampoco hay que confundir la Reingeniería de negocios con la Reingeniería del software, que significa reconstruir sistemas obsoletos de información con tecnología más moderna. La Reingeniería del software a menudo no produce otra cosa que sofisticados sistemas de computadora que automatizan sistemas obsoletos.

La Reingeniería tampoco es lo mismo que mejora de calidad, ni gestión de calidad total; lo que sí es cierto es que la Reingeniería y los problemas de calidad comparten ciertos temas

comunes. Ambos reconocen la importancia de los procesos y ambos empiezan con las necesidades del cliente del proceso y trabajan de ahí hacia atrás.

Sin embargo, los dos programas también difieren fundamentalmente. Los programas de calidad trabajan dentro del marco de procesos existentes de una compañía y buscan mejorarlos por medio de lo que los japoneses llaman *kaizen* o mejora incremental y continua.

El objetivo es hacer lo que ya se está haciendo, pero hacerlo mejor. La mejora de calidad busca el mejoramiento incremental del desempeño del proceso actual. La Reingeniería, como se ha planteado, busca avances decisivos, no mejorando los procesos existentes sino descartándolos por completo y cambiándolos por otros enteramente nuevos. La Reingeniería implica, igualmente, un enfoque de gestión del cambio diferente del que necesitan los programas de calidad.

La Reingeniería consiste básicamente en rechazar las creencias populares y los supuestos recibidos. Es inventar nuevos enfoques de la estructura del proceso que tienen poca o ninguna semejanza con el anterior.

Fundamentalmente, la Reingeniería es hacer dar marcha atrás a la Revolución Industrial. La Reingeniería rechaza los supuestos inherentes al paradigma industrial de Adam Smith: la división del trabajo, las economías de escala, el control jerárquico y todos los demás instrumentos de una economía en sus primeras etapas de desarrollo. La Reingeniería busca nuevos modelos de organización.

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

Es por eso que las características esenciales de la Reingeniería ofrecen un sentido más sencillo y apreciable dentro del mundo del trabajo, estas características suelen encontrarse con frecuencia en cualquier tipo de Reingeniería de procesos y son:

**A. VARIOS OFICIOS SE COMBINAN EN UNO.**

La característica básica de los procesos rediseñados es que desaparece el trabajo en serie, es decir, muchas tareas que antes eran distintas se integran y se comprimen en una sola.

Generalmente en un proceso viejo existen muchos "*pases laterales*", pasos que no agregan valor, sino gastos, es por eso que con la Reingeniería se eliminan esos pasos, consolidando regularmente la responsabilidad de los distintos pasos a una sola persona. Esta persona ejecuta los pasos comprimidos, con esto se evitan demoras, malentendidos, errores y pérdidas de información. A estas personas de ahora en adelante se le consideraran **trabajadores de caso**, y se ha comprobado que un proceso a base de trabajadores de caso funciona diez veces más rápidamente que el trabajo en serie al cual reemplaza.

Los procesos integrados han reducido también costos de administración indirectos. Como los empleados encargados del proceso asumen la responsabilidad de ver que los requisitos del cliente se satisfagan a tiempo y sin defectos, necesitan menos supervisión. En cambio, la compañía estimula a estos empleados para que encuentren formas innovadoras y creativas de reducir continuamente el tiempo del ciclo y los gastos, y producir al mismo tiempo un producto o servicio libre de defectos. Otro beneficio es un mejor control, pues como los procesos integrados necesitan menos personas, se facilitan la asignación de responsabilidad y el seguimiento de desempeño.

## **B. LOS TRABAJADORES TOMAN DECISIONES.**

Las empresas que emprenden la Reingeniería no sólo comprimen los procesos horizontalmente, confiando tareas múltiples y secuenciales a trabajadores de caso o a **equipos de caso** (conjunto de trabajadores de caso encargados de realizar el proceso) sino también verticalmente. Compresión vertical significa que en aquellos puntos de un proceso en que los trabajadores tenían que acudir antes al superior jerárquico, hoy pueden tomar sus propias decisiones. En lugar de separar la toma de decisiones del trabajo real, la toma de decisiones se convierte en parte del trabajo, Los trabajadores mismos realizan hoy aquella parte del oficio que antes ejecutaban los gerentes. Con el modelo de producción en serie, el supuesto tácito es que las personas que realmente ejecutan el trabajo no tienen ni tiempo ni inclinación a hacer seguimiento ni control y que carecen de los conocimientos necesarios

para tomar decisiones. La práctica industrial de construir estructuras administrativas jerárquicas se desprende de este supuesto. Contadores, auditores y supervisores comprueban, registran y controlan el trabajo. Los gerentes supervisan a los trabajadores y atienden a las excepciones. Este supuesto y sus consecuencias tienen que ser descartados.

Entre los beneficios de comprimir el trabajo tanto vertical como horizontalmente se cuentan:

**Menos demoras, costos indirectos más bajos, mejor reacción de la clientela y más facultades para los trabajadores.**

### **C. LOS PASOS DEL PROCESO SE EJECUTAN EN ORDEN NATURAL.**

Los procesos rediseñados están libres de secuencias rectilíneas; se puede explotar la precedencia natural del trabajo más bien que la artificial impuesta por la linealidad. Por ejemplo, en un proceso convencional, la persona 1 tiene que completar la tarea 1 antes de pasar los resultados a la persona 2, que hace la tarea 2. Pero ¿si la tarea 2 se pudiera realizar al mismo tiempo que la tarea 1? La secuencia lineal de tareas impone una precedencia artificial que demora el trabajo.

En los procesos rediseñados, el trabajo es *secuenciado* en función de lo que es *necesario* hacerse antes o después.

La "*deslinearización*" de los procesos los acelera en dos formas. Primera: Muchas tareas se hacen simultáneamente. Segunda: Reduciendo el tiempo que transcurre entre los primeros pasos y los últimos pasos de un proceso se reduce la ventana de cambios mayores que podrían volver obsoleto el trabajo anterior o hacer el trabajo posterior incompatible con el anterior. Las organizaciones logran con ello menos repetición de trabajo, que es otra fuente de demoras.

### **D. LOS PROCESOS TIENEN MÚLTIPLES VERSIONES.**

La cuarta característica común de la Reingeniería de procesos se puede denominar "*final de la estandarización*". Los procesos tradicionales tenían por objeto suministrar producción masiva para un mercado masivo. Todos los insumos se manejaban de idéntica manera, de modo que las compañías podían producir bienes o servicios exactamente uniformes. En un mundo de mercados diversos y cambiantes, esa lógica es obsoleta.

Los procesos con múltiples versiones o caminos suelen comenzar con un paso "*triplicado*" para determinar qué versión es mejor en una situación dada. Estas tres versiones del proceso generalmente son:

D.a Una para casos comunes y corrientes.

D.b Una para casos medianamente difíciles.

D.c Una para casos difíciles.

Los tradicionales procesos únicos para todas las situaciones son generalmente muy complejos, pues tienen que incorporar procedimientos especiales y excepciones para tomar en cuenta una gran variedad de situaciones. En cambio, un proceso de múltiples versiones es claro y sencillo porque cada versión sólo necesita aplicarse a los casos para los cuales es apropiada. **NO HAY CASOS ESPECIALES NI EXCEPCIONES.**

## **E. SE REDUCEN LAS VERIFICACIONES Y LOS CONTROLES.**

La clase de trabajo que no agrega valor y que se minimiza en los procesos rediseñados es el de verificación y control; o para decirlo con más precisión, los procesos rediseñados hacen uso de los controles solamente hasta donde se justifican económicamente.

En lugar de verificar estrictamente el trabajo a medida que se realiza, estos procesos muchas veces tienen controles globales o diferidos. Estos sistemas están diseñados para tolerar abusos moderados o limitados, demorando el punto en que el abuso se detecta o

examinando patrones colectivos en lugar de casos individuales. Sin embargo, los sistemas rediseñados de control compensan con creces cualquier posible aumento de abusos con la considerable disminución de costos y otras trabas relacionadas con el control mismo.

#### **F. UN GERENTE DE CASO OFRECE UN SOLO PUNTO DE CONTACTO.**

El empleo de una persona que se puede llamar "**gerente de caso**" es otra característica recurrente que se encuentra en los procesos rediseñados.

Actuando como amortiguador entre el complejo problema y el cliente, el gerente de caso se comporta ante el cliente como si fuera responsable de la ejecución de todo el proceso, aún cuando en realidad no lo es.

Para desempeñar este papel -es decir, para poder contestar las preguntas del cliente y resolverle sus problemas-, este gerente necesita acceso a todos los sistemas de información que utilizan las personas que realmente ejecutan el trabajo, y la capacidad de ponerse en contacto con ellas, hacerles preguntas y pedirles ayuda adicional cuando sea necesario.

#### **G. PREVALECEN OPERACIONES HÍBRIDAS CENTRALIZADAS-DESCENTRALIZADAS.**

Las empresas que han rediseñado sus procesos tienen la capacidad de combinar las ventajas de la centralización con las ventajas de la descentralización en un mismo proceso.

La informática les permite a las empresas funcionar como si sus distintas unidades fueran completamente autónomas, y, al mismo tiempo, la organización disfruta de las economías de escala que crea la centralización.

De modo que, una vez establecido los puntos característicos que emergen con la implantación de la Reingeniería, se deben también destacar 4 requisitos básicos para un esfuerzo de Reingeniería:



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

Surgen diversos conceptos alrededor de la Reingeniería, algunos por lo general no son del todo congruentes e incluso producen cierto desconcierto, de ahí que se redujera a los 4 puntos anteriores, puntos sencillos que corresponden a la definición de que Reingeniería es la revisión fundamental y el nuevo diseño radical de procesos para realizar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

#### **4.2 ¿QUIÉNES LLEVAN A CABO LA REINGENIERÍA DE PROCESOS?**

Las empresas no son las que rediseñan procesos; son las personas. Antes de profundizar en el "qué" del proceso de Reingeniería, es necesario atender al "quién". Como escogen las compañías y organizan al personal que realiza la Reingeniería es clave para el éxito del esfuerzo.

Tales personas seleccionadas para emprender la actividad del rediseño de procesos son:

**A. Líder:** es un alto ejecutivo que autoriza y motiva el esfuerzo total de Reingeniería.

**B. Dueño del proceso:** un gerente que es responsable de un proceso específico y del esfuerzo total de la Reingeniería.

**C. Equipo de Reingeniería:** un grupo de individuos dedicados a rediseñar un proceso específico, que diagnostican el proceso y supervisan su Reingeniería y su ejecución.

**D. Comité directivo:** un cuerpo formulador de políticas, compuesto de altos administradores que desarrollan la estrategia global de la organización y supervisan su progreso.

**E. Zar de Reingeniería:** un individuo responsable de desarrollar técnicas e instrumentos de Reingeniería y de lograr sinergia entre los distintos proyectos de Reingeniería de la compañía.

La relación entre todos los elementos sería así:

*El líder nombra al dueño del proceso, quién reúne al equipo de Reingeniería para rediseñar el proceso con ayuda del zar y bajo los lineamientos del comité directivo. A continuación se mencionarán las características que debe tener cada individuo que participe en el proceso de Reingeniería.*

## **A. EL LÍDER.**

El líder hace que tenga lugar la Reingeniería. Es un alto ejecutivo con autoridad suficiente como para hacer que la empresa emprenda la Reingeniería, y para persuadir a la gente de que acepte las perturbaciones radicales que procedan de el cambio.

A ningún alto ejecutivo se le suele "*asignar*" el oficio del líder. Éste es un papel que un individuo desempeña por iniciativa propia. Alguien que tiene autoridad para sacarlo adelante se convierte en líder de la Reingeniería cuando lo domina la pasión de reinventar la compañía, de hacer que la organización sea la mejor del negocio, de lograr, en fin, que todo quede completamente bien.

El papel principal del líder es actuar como visionario y motivador. Ideando y exponiendo una visión del tipo de organización que desea crear, le comunica a todo el personal de la compañía el sentido de propósito y misión.

De las convicciones y el entusiasmo del líder la organización deriva la energía espiritual que necesita para embarcarse en el nuevo proyecto de cambio.

El líder inicia también los esfuerzos de reingeniería de la compañía. Es él quien nombra altos administradores como dueños de los procesos y les asigna la responsabilidad de lograr avances importantes en rendimiento. El líder crea la nueva visión, fija las nuevas normas y, por medio de los dueños, persuade a otros a convertir la visión en realidad.

Los líderes deben crear también un ambiente propicio para la Reingeniería. No basta con exhortar al personal. Cualquier persona racional en un ambiente corporativo reacciona cautelosamente, si no con escepticismo, a la insistencia de un ejecutivo para que rompa las reglas, desafíe la sabiduría popular y piense con originalidad. Así que mientras la mitad del oficio del líder consiste en instar al dueño del proceso y al equipo de Reingeniería para que realicen su cometido, la otra mitad consiste en apoyarlos de manera que puedan realizarlo.

Para el papel de líder se requiere una persona que tenga autoridad suficiente sobre todos los interesados en los procesos que se van a rediseñar, de manera que la reingeniería pueda tener lugar. No es necesario que sea el director ejecutivo; en realidad, rara vez lo es.

De modo que el papel de líder recae más bien en el jefe de operaciones o el presidente de la compañía, cuya vista está dirigida tanto hacia fuera, hacia el cliente, como hacia adentro, hacia las operaciones del negocio.

Si una empresa proyecta limitar la Reingeniería a sólo una parte de la organización, como es el caso del proyecto en el proceso de Tarjeta de Crédito, el líder puede ocupar una posición menos alta. Podría ser el gerente general de la división de Tarjeta de Crédito. Sin embargo, si tal es el caso, el líder debe tener autoridad sobre los recursos necesarios para ejecutar los procesos de la división.

El liderazgo no es sólo cuestión de posición sino también de carácter. Ambición, inquietud y curiosidad intelectual son las características distintivas de un líder de reingeniería.

Al líder se le define no como el que obliga a los demás a hacer lo que él quiere, sino el que hace que *quieran* hacerlo. El líder no obliga a nadie a hacer cambios que le repugnan.

Presenta una visión y persuade a la gente de que debe tomar parte en el esfuerzo, de modo, que por su propia voluntad, y aun con entusiasmo, acepte las molestias que acompañan su realización.

El líder de Reingeniería demuestra su liderazgo por medio de señales, símbolos y sistemas.

#### A.a Señales.

Son los mensajes explícitos que el líder envía a la organización, relativos a la reingeniería: *qué significa, por qué se hace, cómo se va a hacer, y qué se necesita*. Los líderes que han tenido éxito han aprendido que siempre subestiman cuánta comunicación tienen que hacer. Hacer un discurso o dos - o diez - no basta ni para empezar a transmitir el mensaje. La Reingeniería es un concepto difícil de asimilar porque va a contrapelo de todo lo que la gente ha hecho en su carrera.

#### A.b Símbolos.

Son las acciones del líder destinadas a reforzar el contenido de las señales y a demostrar que él sí hace lo que predica. Destinar a "*los mejores y a los más capaces*" de la compañía a los equipos de Reingeniería, rechazar propuestas que sólo ofrecen mejoras incrementales, y quitar de en medio a gerentes que obstruyan el esfuerzo son acciones que, además de su valor intrínseco, son símbolos importantes. Le demuestran a la organización que el líder toma en serio la Reingeniería.

#### A.c Sistemas.

El líder necesita usar también sistemas de administración para reforzar el mensaje de Reingeniería. Estos sistemas tienen que medir y recompensar el desempeño de los empleados en formas que los estimulen para acometer cambios importantes. Castigar al innovador cuando fracasa su innovación no sirve sino para que nadie más vuelva a tratar de innovar. Los sistemas administrativos deben recompensar a los que ensayan buenas ideas, aun cuando fracasen, no castigarlos.

➤ ***¿Qué parte del tiempo debe dedicar el líder a la Reingeniería?***

Al fin y al cabo, un alto administrador tiene que atender a otras cosas, incluso conservar vivo el negocio hasta que empiecen a verse los resultados de la Reingeniería. Se puede contestar a esta pregunta de dos maneras. En Reingeniería propiamente dicha, el líder no necesita gastar más que un pequeño porcentaje de su tiempo, típicamente para hacer revisiones de proyectos y dar charlas exhortatorias en apoyo del esfuerzo. Al mismo tiempo, la Reingeniería debe estar tan profundamente incrustada en su consciencia y en sus objetivos que sea la base de todo cuanto él realiza. La mayoría de los fracasos en Reingeniería provienen de fallas de liderazgo. Sin un liderazgo vigoroso, emprendedor, convencido y conocedor, no habrá nadie para persuadir a los poderosos que manejan los silos funcionales dentro de la compañía, de que deben subordinar los intereses de sus áreas funcionales a los intereses de los procesos que atraviesan sus fronteras.

No habrá nadie para convencer a los que se ven afectados por la Reingeniería de que no hay alternativa y de que los resultados justificarán los sacrificios que impone el proceso.

➤ ***¿Qué pasa si no surge al principio ningún líder?***

➤ ***¿Qué pasa si los primeros individuos inspirados para rediseñar no están colocados en posiciones suficientemente altas en la jerarquía para que el esfuerzo arranque?***

En ese caso, tienen que llevar a bordo a un líder. Para ello se requerirán tacto, perseverancia y modestia. Tendrán que identificar a un líder potencial, crear en su mente un sentido de urgencia y luego introducir la idea de Reingeniería de tal manera que el líder la

adopte como propia. Ningún otro individuo de los que participan en la reingeniería es tan importante como el líder.

## **B. EL DUEÑO DEL PROCESO.**

El dueño del proceso, el que tiene la responsabilidad de rediseñar un proceso específico, debe ser un gerente de alto nivel, generalmente con responsabilidad de línea, que tenga prestigio, autoridad y poder dentro de la compañía. Si el deber del líder es hacer que la Reingeniería tenga lugar en lo grande, el del dueño del proceso es hacer que tenga lugar en lo pequeño, al nivel de proceso individual.

Las empresas generalmente no tienen dueños de los procesos porque en las organizaciones tradicionales la gente no piensa en función de procesos. La responsabilidad de los procesos está fraccionada a través de las fronteras organizacionales. Por eso identificar los principales procesos de una compañía es un paso tan importante en la Reingeniería.

Después de identificar los procesos, el líder designa a los dueños que guiarán esos procesos a lo largo de la Reingeniería. Los dueños de los procesos suelen ser individuos que están encargados de una de las funciones pertenecientes al proceso que se va a rediseñar.

Para poder cumplir su cometido tienen que gozar del respeto de sus compañeros y gustar de la Reingeniería, tienen que ser personas que se acomoden al cambio, toleren la ambigüedad y tengan serenidad en la adversidad.

El trabajo de un dueño de un proceso no es *hacer* Reingeniería sino ver que se haga. El dueño tiene que organizar un equipo de Reingeniería y todo lo demás que se requiera para permitir que ese equipo haga su trabajo. Obtiene los recursos que el equipo necesita, lo protege de la burocracia, y trabaja para obtener la cooperación de otros gerentes cuyos grupos funcionales también tienen que ver en el proceso.

Los dueños del proceso también motivan, inspiran y asesoran a sus equipos. Actúan como críticos, voceros, monitores y enlaces para el equipo.

El oficio de los dueños de procesos no termina cuando se completa el proyecto de Reingeniería. En una compañía orientada a procesos, el proceso y no la función ni la geografía forma la base de la estructura organizacional, de modo que todo proceso sigue necesitando de un dueño que atienda a su ejecución.

### **C. EQUIPO DE REINGENIERÍA.**

El verdadero trabajo de Reingeniería -la carga pesada- es la labor de los miembros del equipo. Éstos son los que tienen que producir las ideas y los planes y convertirlos en realidades. Éstos son los individuos que en la práctica *reinventan* el negocio.

Ningún equipo puede rediseñar más de un proceso a la vez, lo cuál significa que una compañía que vaya a rediseñar varios procesos debe tener más de un equipo trabajando.

Para que los equipos funcionen bien deben ser pequeños -entre cinco y diez personas- y cada uno constará de dos tipos de miembros; ***los de adentro y los de afuera.***

Se define como ***personas de adentro*** a individuos que actualmente trabajan en el proceso que se va a rediseñar. Proceden de las diversas funciones que lo integran, lo conocen o, por los menos, conocen aquellas partes de él que encuentran en su oficio.

Pero conocer el proceso existente y saber cómo lo ejecuta la compañía en la actualidad es una *espada de dos filos*. El conocimiento íntimo del proceso existente le permite al equipo descubrir sus defectos y rastrear las fuentes de sus problemas de desempeño; pero esa misma proximidad al proceso existente quizá les dificulte pensar en el proceso en formas nuevas e imaginativas.

En consecuencia, se requieren personas que hayan desempeñado sus cargos durante un tiempo lo suficientemente largo como para conocerlos a fondo, pero no tan largo como para que crean que el viejo proceso es razonable; no deben haberse habituado a lo ilógico de las maneras estandarizadas de hacer las cosas. En general, los colaboradores de adentro asignados a un equipo deben ser los mejores y los más brillantes.

Además de sus conocimientos, el activo más importante que los de adentro aportan al trabajo de Reingeniería es su credibilidad ante sus compañeros. Cuando dicen que un nuevo proceso funcionará, la gente de la organización de la cual provienen les creerá.

Sin embargo, los colaboradores de adentro no pueden por sí solos rediseñar un proceso. Sus perspectivas individuales quizá sean demasiado estrechas, limitadas a una sola parte del proceso.

Además, es posible que tengan intereses creados en lo existente y en la organización diseñada para sostenerlos. Sería pedir demasiado esperar que ellos solos, sin ninguna ayuda, superaran sus prejuicios cognoscitivos e institucionales para visualizar maneras radicalmente nuevas de trabajar.

Un equipo compuesto exclusivamente de miembros de adentro tenderá a volver a crear lo que ya existe, quizá con una mejora de un 10 por ciento. Permanecerá dentro del marco del proceso existente pero no lo quebrantará.

Para entender lo que se va a cambiar, el equipo necesita gente de adentro; pero para cambiarlo, necesita elementos destructivos. Éstos son ***las personas de afuera***.

Como los colaboradores de afuera no trabajan en el proceso que se está rediseñando, ellos le aportarán al equipo una mayor dosis de objetividad y una perspectiva distinta. No temen hacer las preguntas ingenuas que acaban con muchos supuestos y abren la mente de las personas a nuevas y emocionantes maneras de ver al mundo.

Como no tienen obligaciones con personas a quienes afecten los cambios que ellos inician, sienten que tienen más libertad para correr riesgos.

### ➤ **¿De dónde salen los colaboradores de afuera?**

Según la definición, son personas que no están involucradas en el proceso y, a menudo, especialmente en empresas que no han rediseñado siquiera una vez, pueden proceder de fuera de la compañía. Tienen que saber escuchar y ser buenos comunicadores. Tienen que



pensar en grande y ser rápidos aprendices puesto que tendrán que aprender mucho en muy poco tiempo acerca de cada uno de los procesos en que van a intervenir.

Pero, en realidad, las compañías suelen tener muchos candidatos dentro de su propia organización. Donde hay que buscarlos es en los departamentos como ingeniería, sistemas de información y marketing, donde tienden a congregarse personas de orientación a procesos e inclinaciones innovadoras. Las compañías que no tienen en sus propias dependencias candidatos apropiados pueden salir a buscarlos por fuera, por ejemplo contratando firmas de consultores con experiencia en Reingeniería. Esos consultores aportan una experiencia que las compañías quizá no puedan duplicar por sí solas.

➤ **¿Cuántas personas de fuera deben entrar en un equipo de Reingeniería?**

Una relación de dos o tres de adentro por cada uno de afuera es confiable.

Los colaboradores de adentro y los de afuera no se mezclan fácilmente. Cuando dan comienzo a sus labores, no hay que esperar que *todo va andar como sobre ruedas*. La falta de pugnacidad y conflicto durante la Reingeniería indica generalmente que no está ocurriendo nada productivo; pero las diferencias dentro del equipo deben encauzarse hacia un fin común.

Los miembros de un equipo tienen que ser amigos que comparten un común objetivo: **mejorar la ejecución de su proceso.**

Los equipos de Reingeniería tienen que dirigirse a sí mismos. El dueño del proceso es su cliente, no su jefe, y el sistema que mide y recompensa su desempeño debe aplicar como criterio dominante el progreso del equipo hacia su meta.

Para funcionar como equipo, los miembros tienen que trabajar juntos en un determinado local, lo cual no es tan fácil como parece.

La mayoría de compañías no proyectan la disposición de sus locales pensando en trabajo de colaboración; mantienen muchas piezas privadas o *semiprivadas* para trabajo individual y

salas de juntas para las reuniones, pero no tienen espacios grandes apropiados para que un grupo grande de personas trabajen juntas durante largos períodos de tiempo. Esto no es una cuestión secundaria; puede ser un impedimento serio para el progreso de un equipo de Reingeniería. De manera que, el deber del líder es encontrar o apropiarse un espacio adecuado para su equipo.

La Reingeniería implica invención y descubrimiento, creatividad y síntesis. El equipo no debe temer la ambigüedad. Los miembros deben esperar que se cometerán errores y que de éstos aprenderán.

Las organizaciones corrientes son analíticas y están orientadas al detalle en la solución de problemas; le conceden gran importancia a hallar la solución acertada desde la primera vez.

En cambio, la Reingeniería exige que el equipo vaya aprendiendo constantemente a medida que inventa una manera de ejecutar el trabajo. Los miembros tienen que desaprender el estilo tradicional de solución de problemas, a lo cual algunos encuentran difícil acomodarse.

Oficialmente, el equipo de Reingeniería no tiene jefe. Generalmente le resulta útil tener un capitán; a veces lo nombra el dueño, pero más a menudo lo eligen por unanimidad sus mismos colegas.

El capitán es el *primero entre iguales*. A veces es *de adentro*, y a veces *de afuera*, y actúa como *facilitador* y comisario del equipo. Su deber es capacitar a los miembros para que hagan su trabajo. Puede establecer la agenda para las reuniones, ayudar al equipo a cumplirla y mediar en los conflictos. Alguien tiene que atender a los detalles administrativos, tales como programación y tiempo de vacaciones, y estas tareas también suelen recaer en el capitán.

**¿Qué proporción de su tiempo deben dedicar al esfuerzo de Reingeniería los miembros de un equipo?**

Respecto de este requisito, las destinaciones de horas limitadas no funcionan. Un compromiso mínimo es del 75% del tiempo de cada miembro, tanto de adentro como de

afuera. Una obligación inferior dificultará hacer que se realice algo, y además se corre el riesgo de alargar tanto el esfuerzo que pierda el impulso y se muera.

En realidad las empresas deben asignar a los equipos miembros que destinen el *cien por ciento* de su tiempo, pues además de facilitarles así que cumplan su cometido, se da con ello una clara notificación a toda la compañía de que la administración toma en serio la Reingeniería.

El equipo de Reingeniería no es para una tarea de noventa días. Los miembros deben permanecer en el grupo por lo menos hasta la ejecución del primer plan piloto, lo cual generalmente tarda un año, pero de preferencia hasta que se termine el esfuerzo de Reingeniería.

Para los colaboradores de adentro, ingresar en el equipo significa abandonar sus actuales destinos y organizaciones locales, que es como debe ser. Tienen que romper los viejos lazos para poder ser leales al proceso, al esfuerzo de Reingeniería y a sus compañeros.

Los colaboradores de adentro no deben pensar que van a volver a sus viejos puestos una vez concluida la Reingeniería; antes bien, deben esperar que entrarán a formar parte de la nueva organización que va a ejecutar el nuevo proceso que están diseñando.

Generalmente al equipo de Reingeniería le sirve de complemento un grupo externo de colaboradores de media jornada u ocasionales que hacen aportes más limitados y especializados. Los clientes y los proveedores del proceso están representados entre éstos para asegurar que sus perspectivas y sus preocupaciones sean oídas en forma directa, sin filtrar. Especialistas con experiencia en disciplinas específicas -como informática, recursos humanos o relaciones públicas- se incluyen también en este grupo externo. Ellos poseen información que el equipo necesita, y se les puede encargar ciertas tareas, tales como construir un sistema de información en apoyo del nuevo proceso o desarrollar un plan de comunicaciones para hacer conocer dicho proceso del resto de la organización. Los compromisos de los distintos individuos varían, pero todos participan en forma homogénea.

## **D. EL COMITÉ DIRECTIVO.**

Éste es un aspecto opcional de la estructura de gobierno de la reingeniería. Algunas compañías lo consideran la última palabra, mientras que otras viven muy bien sin él. El comité directivo es un grupo de altos administradores; habitualmente incluye a los dueños del proceso -aunque no se limita a ellos-, quienes proyectan la estrategia global de Reingeniería de la organización.

El Comité Directivo debe presidirlo el líder.

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

Los dueños del proceso y sus equipos acuden al comité directivo en busca de ayuda cuando se les presentan problemas que no pueden resolver por sí mismos. Los miembros del comité oyen y resuelven conflictos que se presentan entre los dueños del proceso.

## **E. EL ZAR DE REINGENIERÍA.**

El zar de Reingeniería es el jefe del equipo del líder para asuntos de reingeniería. En principio, depende directamente del líder, pero existen variaciones de dependencia según el tipo de proceso a rediseñar.

El zar tiene dos funciones principales:

E.a Capacitar y apoyar a los dueños del proceso y a los equipos de Reingeniería.

E.b Coordinar todas las actividades de Reingeniería que estén en marcha.

La primera visita de un dueño del proceso recién nombrado debe ser al zar, que es el que sabe lo que hay que hacer para realizar la Reingeniería. Como conservador de las técnicas pertinentes de la empresa, tiene conocimientos que puede transmitirles a los dueños del proceso para quienes la tarea de Reingeniería es nueva.

El zar puede colaborar en la elección de los colaboradores de adentro para el equipo e identificar (o incluso conseguir) a miembros de afuera apropiados. También asesora a los nuevos dueños sobre cuestiones y problemas que probablemente van a encontrar.

También vigila el zar a los dueños del proceso para que conserven el buen rumbo a medida que procedan con la Reingeniería. El zar podría convocar y presidir algunas discusiones entre los dueños de los procesos.

Al zar también le compete igualmente el desarrollo de una infraestructura para reingeniería, de modo que todo nuevo proyecto de Reingeniería no parezca ser el primero que ha hecho la compañía.

Técnicas ya bien probadas y colaboradores de fuera estables y expertos son dos formas en que las empresas se benefician de su propia experiencia previa. Pero también existe una tercera.

Algunos elementos de la infraestructura de una organización, si se emplazan antes de la etapa de ejecución del proyecto de rediseño, pueden suavizar y acelerar dicha ejecución. Uno de tales elementos es la informática. Con frecuencia es posible anticipar temprano en el desarrollo de un proyecto (o aun antes de que inicie) qué tipo de sistemas de información va a necesitar la compañía para sostener el esfuerzo de Reingeniería.

Instalar los equipos necesarios y el correspondiente software -las plataformas- para esos sistemas desde temprano, hará marchar la ejecución mucho más rápidamente. De igual modo, si de su experiencia anterior aprendió la compañía que la Reingeniería de procesos necesita personal que sólo existe en corto número dentro de la organización, puede proceder

a enganchar más gente calificada antes de que el desarrollo del proyecto lo exija, economizándoles así tiempo y angustia a los gerentes de los nuevos proyectos.

Hay también mucho que prever en la materia de cambios en sistemas administrativos relativos a la paga de los trabajadores, remuneraciones y medidas de desempeño.

Entre los deberes del zar está prever estas necesidades de infraestructura y atender a ellas aun antes de que surjan.

Existen casos en el que el zar se convierte en un problema por ser demasiado dominante y olvidar que los que están encargados son el líder y el dueño del proceso. Es preciso prevenirse contra esta posibilidad y recordar siempre que el trabajo de rediseñar tiene que ser la labor del gerente de línea.

#### **4.3 El Argumento Proactivo y la Fijación de Metas como punto de partida de la Reingeniería de Procesos.**

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 acompaña a la Reingeniería desde el principio hasta el fin.

Es un trabajo de persuasión que comienza con la convicción de que es necesario rediseñar, y no termina hasta que los procesos rediseñados estén ya funcionando adecuadamente.

Es necesario generar dos mensajes claves que se tiene que comunicar a todo el personal que trabaja en una empresa. Estos mensajes son:

**A. ARGUMENTO PRO ACTIVO.**

**B. FIJACIÓN DE METAS.**

El primero de estos mensajes tiene que ser un argumento convincente a favor del cambio. Tiene que llevar la idea de que rediseñar es indispensable para la supervivencia de la

empresa. Éste es un requisito indispensable, porque los empleados que no estén convencidos de la necesidad del cambio no estarán inclinados a tolerarlo, e incluso puede obstaculizarlo.

El proceso de desarrollo de este argumento trae consigo la ventaja adicional de forzar a la administración a examinar la empresa y su desempeño en el contexto de un amplio ambiente competitivo.

El segundo mensaje, lo que la empresa tiene que llegar a ser, les da a los empleados una meta específica por la cuál trabajar. Al exponerla, la Administración se obliga a pensar claramente sobre el propósito de su programa de cambio y sobre el grado de cambio que se necesita efectuar mediante la Reingeniería.

El argumento pro activo dice *por qué* hay que rediseñar el proceso. Debe ser conciso, global y persuasivo, tiene que ser un verdadero argumento a favor de la acción, convincente, apoyado en hechos concretos, que plantee el costo de hacer cualquier cosa que no sea Reingeniería. Si la empresa corre el peligro de perder su ventaja competitiva en cualquier rama de negocios, el argumento pro acción debe decirlo. Si ve erosionar continuamente sus márgenes de utilidad, el argumento pro acción debe mostrarlo. Si está abocada a un total fracaso, el argumento pro acción debe decirlo claramente. Debe ser tan persuasivo que nadie en la organización quede con la idea de que hay alguna alternativa distinta de la Reingeniería.

La mayoría de los hechos que aduzca probablemente no serán recién descubiertos, pero captarlos en un solo documento le hace ver a la gente que la organización realmente está en dificultades.

Dentro del proceso de otorgamiento de Tarjetas de Crédito en un banco el argumento pro activo debe ser breve y directo, de tal manera que a continuación se presenta el argumento pro activo que encierra todos estos requisitos:

## ARGUMENTO PRO ACTIVO

### TARJETA DE CRÉDITO EN INSTITUCIONES DE BANCA MÚLTIPLE

---

- Los mercados financieros están cambiando rápidamente que sin darse cuenta se ha perdido gran credibilidad referente a los diversos productos que ofrece el banco en especial el crédito.
- Las necesidades de los clientes actualmente no están siendo satisfechas debido a que el proceso de otorgamiento de crédito ha sufrido un estancamiento irreversible, es un proceso que no se enfoca a los clientes de ahora, los cuáles exigen una tarjeta de crédito sin pérdidas de tiempo, a una tasa de interés baja y atención personalizada en todo momento.
- Los principales competidores sufren de la misma enfermedad, y existe una oportunidad de poder superar el nicho de mercado y captar mayor cantidad de clientes que esperan que el banco reaccione a favor de ellos.
- El departamento de Tarjeta de Crédito de no renovarse, podría estar irremediablemente condenado a desaparecer, ya que los costos generados son mayores que los propios rendimientos que se obtienen.

Una vez establecido el argumento pro activo se procede a destacar la fijación de metas de la Reingeniería. La fijación de metas es como una bandera alrededor de la cual se pueden congregarse las tropas cuando empiece a flaquear. *"Hay que pensar en lo bueno que va a ser esto cuando lleguemos"*, les dice. Actúa igualmente como un foco fijo que recuerda constantemente qué es lo que la empresa trata de cambiar.

En toda empresa existen procedimientos y detalles organizacionales que se podrían cambiar. La fijación de metas ayuda a enfocar qué procesos son los que realmente es necesario cambiar.



La fijación de metas también sirve para medir el progreso de la Reingeniería. ¿Cumple satisfactoriamente la empresa la fijación de metas establecidas?. Si se acerca, la Reingeniería está avanzando. Si no, entonces por más esfuerzo que se le haya dedicado no ha logrado el progreso con que se contaba. La fijación de metas es un estímulo útil. Y es verdaderamente atrayente, es como una fuerza magnética.

Usados conjuntamente, el argumento pro activo y la fijación de metas actúan como un gran campo electromagnético.

El argumento de fijación de metas no debe ser tampoco extenso, pero si debe llevar un toque de firmeza y carácter. Una fijación de metas adecuada contiene tres elementos sustanciosos que favorecen al convencimiento de los trabajadores de la empresa a seguir convencidos el proyecto de Reingeniería. Primero se concentra en operaciones; segundo, contiene objetivos mensurables y medidas; y tercero, cambia la base de la competencia del mercado.

A continuación se elabora la fijación de metas para la Reingeniería del proceso de otorgamiento de Tarjeta de Crédito en instituciones de banca múltiple:

## FIJACIÓN DE METAS

### TARJETA DE CRÉDITO EN INSTITUCIONES DE BANCA MÚLTIPLE

- La empresa es líder mundial en colocación de crédito sin riesgos.
- Se ha creado una organización sólida capaz de proporcionar los mejores productos financieros a cada cliente de acuerdo a sus necesidades y a su perfil.
- Se ha desarrollado un proceso de otorgamiento de Tarjetas de Crédito tanto eficaz como eficientemente agresivo en comparación con la competencia.
- Se emplea la tecnología de punta en relación con los sistemas de cómputo que permite a los concertadores de crédito poder atender la demanda de clientes en un tiempo inmejorable.

- El banco se mantiene como punta de flecha en referencia a capacitación y desarrollo de la gente dedicada a traer el negocio más importante del banco: la satisfacción completa del cliente.
- Las utilidades generadas por el nuevo cambio de mentalidad y de proceso son considerables, de tal manera que el personal que labora dentro se encuentra satisfecha por el ingreso distribuido de acuerdo a su punto de aporte al negocio.
- El nuevo proceso se encuentra a la vanguardia mundial en comparación con todos los de otros bancos, por consiguiente la aceptación de nuestro sistema de otorgamiento de crédito es sin igual.

Antes de comenzar el rediseño del proceso se debe preparar y difundir el argumento pro activo y la fijación de metas. Enunciar y comunicar estos mensajes claves es responsabilidad personal del LÍDER de Reingeniería. Sólo un individuo que tenga el prestigio y la autoridad de un líder puede forjar y comunicar estos argumentos críticos.

Los miembros del equipo de alta administración constituyen el primer auditorio. Para ellos, estos mensajes no son fáciles de oír porque les dicen que la organización que ellos dirigen necesita un cambio fundamental. Sólo un ejecutivo con antigüedad tiene el prestigio y la autoridad para hacer tales afirmaciones.

Un agente de fuera -un consultor- puede ayudar en este paso, pues no tiene prejuicios ni intereses creados, y se le verá como un tercero imparcial.

Una vez que la alta administración escuche los mensajes, el resto de la organización también debe enterarse. El argumento pro activo y la fijación de metas son la primera andada de un bombardeo de comunicaciones destinado a ganarse a toda la organización para el esfuerzo de Reingeniería.

#### 4.4 Reingeniería aplicada a los Recursos Humanos.

- Capital Humano: el recurso más valioso.

Cuando el proyecto de Reingeniería comience a dirigir los aspectos de personal, el valor del capital humano tomará un nuevo significado; surgirá la conciencia de que la clave para un esfuerzo de Reingeniería exitoso está en la fuerza laboral, de modo que será el personal quien se encargará de la tarea de realizar el trabajo de la nueva operación. Por tal razón no se podrá implementar ningún diseño si existen conflictos con los trabajadores. Cualquier aislamiento marcado que se forme dentro del equipo de reingeniería comenzará a desaparecer al aplicar este concepto.

Los temas que el proyecto de Reingeniería debe manejar para vincular personal a un nuevo proceso pueden parecer intimidantes. El resultado debe ser trabajadores con las habilidades apropiadas para hacer el trabajo recién definido. El proyecto, además, debe racionalizar la cantidad de personal que ofrece, pues en ocasiones se necesita reducirla. Los dos objetivos anteriores conducen a una larga lista de actividades.

1. Definir posiciones y destrezas.

2. Definir una nueva Organización.

3. Reubicar al personal.

4. Entrenar y reentrenar.

5. Reclasificar.

6. Retirar (si se requiere).

7. Implementar los cambios.

Durante todo este desarrollo, la moral del personal deberá mantenerse en un alto nivel. Estas tareas parecen casi arrolladoras y muchos proyectos de cambio han sido abatidos por ellas. Existen mecanismos para resolver los asuntos relacionados con el personal y dirigir la implementación de los proyectos de Reingeniería, que convierten en ventajas las dificultades con los trabajadores, quienes aunque no están en condiciones de hacer el trabajo tan bien como las máquinas, pueden hacer una parte de su propio trabajo de implementación. En realidad, pueden en parte auto administrarse y ayudar a diseñar e implementar los nuevos procesos de trabajo, la organización, los programas de entrenamiento y los procesos administrativos. Al proceder así, el personal puede solucionar sus propios problemas de moral y motivación; incluso, es posible que los trabajadores superen los requerimientos de diseño especificados por el proyecto de Reingeniería. ***Esto es lo que convierte al capital humano en el más valioso recurso.***

- Lograr la reducción de costos del personal.

Antes de analizar los detalles sobre cómo puede hacerse todo el trabajo de personal, deberá examinarse lo referente al costo de conservación del personal, aspecto frecuentemente considerado central en la Reingeniería y su principal motivación. En la mayor parte de los casos, sin embargo, la administración de un negocio no se convierte en reducciones masivas de personal, a menos que la necesidad sea urgente y no existan alternativas.

En realidad, la Reingeniería puede parecer un enfoque ideal para reducir el personal, puesto que cualquier proceso de negocios que aumenta su eficiencia deberá alcanzar resultados elevados con el personal existente o los mismos resultados con menos empleados, sin afectarse en ningún caso la calidad. Sin embargo, la experiencia ha demostrado que los problemas que se presentan cuando se utilizan otras formas de proyectos de cambio (la reorganización común, por ejemplo) que tratan de incorporar reducciones de personal, afectan también a la Reingeniería. Estos problemas incluyen dificultades para retener al personal apropiado, la total pérdida de confianza en la gerencia, pérdida del conocimiento institucional, costos muy altos por el despido de los empleados, impacto adverso sobre la productividad y una tendencia definida de las áreas afectadas del negocio hacia la vinculación de personal por su propia cuenta. La reducción del personal puede exigir más

tiempo que las demás actividades del proyecto de cambio y puede retrasar la implementación de otros cambios benéficos, lo cual plantea otro problema común. En muchos casos, los beneficios a corto plazo se reducen por los costos de la implementación y los beneficios a largo plazo nunca se materializan.

Un objetivo estratégico más satisfactorio que las reducciones inmediatas puede ser la disminución del tamaño durante un lapso de tiempo dado, utilizando el agotamiento normal del personal en lugar de los despidos; política que ayuda a controlar el aumento del personal mientras acrecienta la motivación. En los costos de vinculación de trabajadores se propone una reducción planeada y exigible, y los únicos costos asociados con un personal continuo son aquellos en los que se habría incurrido si no se hubiera producido ningún cambio. Como resulta frecuente que la reubicación del personal sea parte integral de este enfoque, es probable que los costos de entrenamiento aumenten; sin embargo, el entrenamiento es mucho menos costoso que la vinculación de personal nuevo. Si se emplea este método, se puede evitar la presión que producen los despidos y la resistencia al proyecto de cambio, asociados con la disminución del personal.

Si se prohíbe específicamente a la Reingeniería la reducción de tamaño de la fuerza laboral, y se espera que la reducción se dé por agotamiento natural del personal, el proyecto estará bajo una gran presión para encontrar otras formas de mejorar las utilidades. Es probable que las mejoras en eficiencia se dirijan hacia la racionalización operacional y la reducción del despilfarro. Este enfoque cambia el énfasis en los ahorros de los costos de una posición negativa a una positiva cuando promueve una meta común. Así el esfuerzo se invierte en iniciativas rentables que posiblemente brindarán un beneficio mucho mayor, a largo plazo.

En este sentido dentro de la toma de decisión dentro del proyecto de Reingeniería en el proceso de otorgamiento de Tarjetas de Crédito en BBVA BANCOMER es recomendable aplicar la reubicación de los especialistas de análisis del crédito y de historial bancario e incrustarlos como los generalistas que más adelante se explicarán ya que es una reducción de costos por concepto de disminución del personal. Es importante señalar que estos generalistas quedarán ubicados en diferentes puntos comerciales, es decir, en las diferentes sucursales del banco, de esta manera se evitan el despido del personal, estos ayudan al

proceso nuevo de otorgamiento de Tarjeta de Crédito y se reducen costos directos por despidos.

#### **4.5 Aplicación del Desarrollo Organizacional implementando una nueva Cultura Corporativa en BBVA BANCOMER.**

¿Qué es Desarrollo Organizacional?

El Desarrollo Organizacional (DO) es un conjunto de métodos que ayudan a las organizaciones a mejorar por sí mismas, principalmente a través de la administración del cambio. El DO es un campo muy amplio relacionado con la ingeniería y la psicología industriales, el entrenamiento y la conformación del equipo.

El DO tiende a enfatizar más el comportamiento que la mayor parte de las demás áreas industriales, el tema consistente es el relativo a las interrelaciones. En general, el Desarrollo Organizacional es un enfoque muy sofisticado de la administración, que resulta esencial para tratar con organizaciones muy complejas y un atractivo creciente para toda la comunidad de negocios.

El DO y la Reingeniería pueden y deben utilizarse en conjunto; sus puntos de vista opuestos les permiten superar parte de las debilidades de una con respecto al otro. Al unir estos dos enfoques, se aprecian sus beneficios fundamentales: de la Reingeniería se deben aprovechar la habilidad para determinar los resultados del proyecto, evaluar su impacto a través de la organización y definir el apoyo ( como el de los sistemas de información). Del Desarrollo Organizacional deben aprovecharse el compromiso de la fuerza laboral, el aumento del desarrollo individual y el trabajo de equipo.

El enfoque general para combinar la Reingeniería y el DO de la organización es directo y consistente con la filosofía más aceptada que recomienda la planeación desde la cima hacia abajo y la implementación desde el fondo hacia arriba

Una de las principales ventajas del DO es la generación de sentimientos de compromiso que, sin lugar a dudas, es uno de los problemas más difíciles que enfrenta la Reingeniería. Una

vez que se ha desarrollado un diseño de proceso bueno y nuevo, mediante mecanismos sistemáticos, ¿cómo hace la gerencia para convencer a los trabajadores de que el nuevo diseño es bueno?

El enfoque del DO es involucrar al personal en el trabajo de diseño, de modo que pueda esperarse el apoyo de cualquier persona que se encuentre entre los diseñadores del nuevo proceso, lo cual no impide que se presenten algunas complicaciones; sin embargo se ha encontrado que este método es muy efectivo. La otra ventaja de la Reingeniería es su habilidad para aislar el trabajo de los individuos y mostrar cómo la labor de cada uno contribuye al éxito del proceso, hecho que por lo general es motivante y, cuando no lo es, los mismos diseños del proceso pueden brindar estándares frente a los cuáles se pueden medir el desempeño de cada miembro del personal.

Se debe crear un sentimiento de pertenencia por parte de los trabajadores hacia la empresa, de tal suerte que es necesario establecer una herramienta del DO que es el diseño de una Cultura Corporativa renovada y vigente que involucre directamente al trabajador y haga que este se identifique con su banco y quiera confiar en su nueva forma de hacer negocio.

De tal manera que a continuación se establecen los conceptos fundamentales que debe contener una empresa en función de sus valores, principios y en conjunto de su **CULTURA CORPORATIVA** que haga que su personal se identifique y se interrelacione con sus objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo:

### **La experiencia Externa y la experiencia Interna.**

La experiencia de BBVA se puede visualizar como un iceberg, donde la parte no visible corresponde a la Cultura, formada por la visión, principios y comportamientos. La porción restante es lo que se ve y se siente como interacción con BBVA. Es lo que se dice, lo que se hace y lo que se ofrece:

- comunicación.
- Publicidad.
- Sucursales.
- Productos
- Actitudes

La experiencia implica por tanto, entender a la Organización como un todo.

La experiencia interna se define entonces como la Cultura Corporativa, que es el conjunto de valores, creencias, políticas, prácticas y conductas que son compartidas por todos los miembros de la Institución y que generan un estilo, una personalidad, unos rasgos de identidad que se diferencian de los demás bancos.

De acuerdo a eso se tiene el concepto de Visión.

- **En BBVA trabajamos por un futuro mejor para las personas. Nos comprometemos a aportar mejores soluciones, crecimiento rentable a nuestros accionistas y progreso para la sociedad.**

### **Los 7 Principios Corporativos de BBVA BANCOMER.**

Los 7 principios Corporativos que definen la Cultura:

- Concretan la visión del futuro.
- Dan vida a la Organización.
- Generan cohesión entre las áreas organizacionales.
- Nos indican cuál es el camino a seguir.
- Dan coherencia a todo lo que decimos, pensamos y hacemos como equipo y cómo grupo.

Los 7 principios Corporativos de BBVA BANCOMER:

1. **El cliente como centro de nuestro negocio.**
2. **La creación de valor para nuestros accionistas como resultado de nuestra actividad.**
3. **El equipo como artífice de la generación del valor.**
4. **Un estilo de gestión como generador de entusiasmo.**
5. **Un comportamiento ético e integridad personal y profesional como forma de entender y desarrollar nuestra actividad.**



6. La innovación como palanca de progreso.
7. La responsabilidad social corporativa como compromiso con el desarrollo.

¿Cómo evolucionamos?

## VALORES CORPORATIVOS

- Cliente
- Resultados.
- Equipo.
- Desarrollo Humano.
- Ética.
- Calidad.

Se describen de una manera más detallada los principios:

### **1.- El cliente como centro de nuestro negocio:**

Mantenemos una relación a largo plazo, de confianza y **valor mutuo** con nuestros clientes. Ofrecemos un servicio de máxima calidad y los productos y el asesoramiento más adecuados a sus **necesidades**. **Toda** nuestra organización trabaja para el cliente.

### **2. La creación de valor para nuestros accionistas como resultado de nuestra actividad:**

Siendo fieles a nuestros principios, creamos de forma sostenida **en el largo plazo** más valor diferencial para nuestros accionistas.

### **3. El equipo como artífice de la generación de valor:**

**Integramos** las distintas culturas donde operamos y facilitamos el desarrollo personal y profesional. Creamos un entorno que fomenta la **iniciativa** y la manifestación del talento. Mostramos el máximo **respeto** por todas las personas del equipo de BBVA BANCOMER, cuyas ideas, compromiso y trabajo son fuente de generación de valor.

#### **4. Un estilo de gestión como generador de entusiasmo:**

Estimulamos desde la línea de gestión, la **toma de decisiones** individual, reconociendo el éxito y admitiendo la posibilidad del error. Orientamos a nuestros colaboradores hacia el resultado con un **alto grado de exigencia** personal, proporcionándoles todo el **apoyo** necesario y facilitando el **aprendizaje** continuo.

#### **5.El comportamiento ético y de integridad personal y profesional, como forma de entender y desarrollar nuestra actividad:**

Cumplimos estándares éticos más allá de la estricta legalidad y aseguramos la **transparencia** en la información. Demostramos **respeto** hacia todas aquellas personas con las que se relaciona el Grupo.

#### **6. La Innovación como palanca de progreso:**

Impulsamos la **mejora continua** de la Organización, del servicio al cliente y de la actualización constante de la cartera de productos y soluciones mediante la **creatividad eficiente** y la inquietud por la aplicación de la tecnología más adecuada.

#### **7. La responsabilidad social corporativa como compromiso con el desarrollo:**

Estamos comprometidos con el progreso social, económico y medioambiental, y contribuimos al desarrollo de las sociedades en las que el Grupo está presente.

Los compromisos con los grupo de interés que son los clientes, los accionistas, los empleados y la sociedad, llevar a la práctica los principios obliga a avanzar con una definición de cómo aplicarlos en cada uno de esos contextos:

- **Compromisos con los clientes:**

**Mantener** una relación de beneficio mutuo dentro de un marco de relación de socios, colaborando en el desarrollo de sus proyectos personales y empresariales.

**Ofrecer** el mejor asesoramiento y las soluciones más eficientes con un servicio que trascienda el puro negocio financiero.

**Prestar** un servicio proactivo y personalizado sabiendo atender a cada cliente en función de sus necesidades y potencial.

**Merecer** su confianza a través del cumplimiento de nuestros compromisos y de nuestra actuación ética y transparente.

- **Compromisos con los accionistas:**

**Proporcionar** en forma sostenida, una rentabilidad superior a nuestros competidores de referencia.

**Facilitar** información oportuna y exacta.

**Cumplir** las mejores prácticas de Gobierno Corporativo.

- **Compromisos con los Empleados:**

**Reconocer** el mérito, medido por la consecución de resultados, al servicio al cliente y la Visión Global del Grupo.

**Potenciar** el desarrollo profesional y personal, conciliando los intereses del Grupo con los individuales.

**Fomentar** el trabajo en equipo dentro de un marco de responsabilidad personal que favorezca la iniciativa y toma de decisiones individuales.

**Estimular** la generación de ideas y la capacidad de implantación.

**Gestionar** la diversidad como una ventaja competitiva, asegurando la igualdad de oportunidades y el respeto a todas las personas.

**Crear** un clima de confianza basado en una relación abierta, el respaldo al equipo y la comunicación transparente.

- **Compromisos con la Sociedad:**

**Generar** riqueza, contribuyendo de este modo al bienestar social y económico de cada sociedad en la que operamos.

**Contribuir** a la configuración de sistemas financieros estables en todos los mercados en los que el Grupo está presente.

**Actuar** según unas estrictas reglas de comportamiento ético, que determinan nuestra forma de entender los negocios.

**Impulsar** la participación en programas cercanos a las inquietudes sociales.

#### **4.6 El método de cambio usado en la Reingeniería del proceso de Tarjeta de Crédito.**

En el capítulo 2 se ha descrito en una forma breve pero concisa todo el proceso actual de un banco en el rubro de otorgamiento de Tarjeta de Crédito. Partiendo de esa información se comenzará a aplicar el método de cambio:

##### **Paso A. Definir los límites del proceso.**

La tarea consiste en mejorar el proceso de otorgamiento de una Tarjeta de Crédito. Este comienza al iniciar el llenado de la solicitud de Tarjeta de Crédito en una sucursal y termina con la entrega de la Tarjeta de Crédito y la debida activación del mismo por parte del cliente. El rendimiento es el crédito otorgado al cliente, que puede hacer uso mediante un plástico que proporciona el banco. El propósito de este análisis de proceso es incrementar la eficiencia al reducir el tiempo de ciclo. La medida elegida es el tiempo. Antes de comenzar el paso B se recibe una breve descripción del proceso.

##### **Paso B. Observar los pasos del proceso.**

Primero, se designa un *viajero* para acompañar a doce solicitudes de Tarjeta de Crédito. Se informa a todo el personal dentro del proceso antes de enviar el viajero. Esta información incluye el propósito del estudio, así como todos los tipos de pasos a registrar. Por ejemplo, algunas personas consideran que una solicitud en una charola de espera es un paso del proceso.

Después de que se recabe la información es posible comenzar el proyecto. Con base en éstos, debidamente llenados, es posible desarrollar una hoja de trabajo de análisis del proceso de otorgamiento de Tarjeta de Crédito.

En esta hoja de trabajo se debe incluir todo detalle correspondiente a cada tarea o actividad del proceso, esto quiere decir que primero se hará una breve descripción del paso, se debe clasificar de acuerdo al esquema correspondiente de los pasos de procesos O.T.I.D.A. De

esa forma se puede establecer un pleno control de cada elemento que se deberá cambiar, con base a esta hoja de trabajo.

Finalmente se vacía la información completa de los pasos del proceso actual y se presenta de la siguiente manera:

#	PASO.	FLUJO	HORAS	●	➡	D	■	▼
1	Requisitar solicitud de Tarjeta de Crédito.	●		★				
2	Generar expediente.	●		★				
3	Enviar solicitud al departamento De Tarjeta de Crédito.	➡			★			
4	La solicitud permanece en la Charola de espera.	D				★		
5	Investigar historial crediticio en Buró de Crédito.	●		★				
6	La solicitud permanece en la Charola de espera.	D				★		
7	Envío de solicitud al departamento De análisis bancario.	➡			★			
8	La solicitud permanece en la Charola de espera.	D				★		
9	Investigación de historial Bancario.	●		★				
10	La solicitud permanece en la Charola de espera.	D				★		
11	Envío de solicitud pre-aprobada Para firma de autorización.	➡			★			
12	Firma de autorización de la Tarjeta de Crédito.	■					★	
13	Envío de solicitud al departamento de Tarjetas aprobadas.	➡			★			
14	La solicitud permanece en la Charola de espera.	D				★		
15	Llamada telefónica al cliente para Informar la aprobación del crédito.	●		★				
16	Impresión del plástico de la Tarjeta De Crédito aprobada.	●		★				
17	La Tarjeta permanece en un sobre.	D				★		
18	Envío de Tarjeta de Crédito por correo al domicilio del cliente.	➡			★			







19	El cliente realiza una llamada Para activar el crédito otorgado.	●		★				
----	--	---	--	---	--	--	--	--

**TABLA 4.1 HOJA DE TRABAJO DE ANÁLISIS DEL PROCESO: OTORGAMIENTO DE TARJETA DE CRÉDITO.**

**PASO C. Recabar los datos relativos al proceso.**






Con base a los viajeros llenos, se registran asimismo todos los tiempos cada paso del proceso. Después se desarrolla una hoja de trabajo de análisis del proceso representativa, completa con los tiempos promedio.

#	PASO.	FLUJO	HORAS	●	➔	Ⓛ	■	▼
1	Requisitar solicitud de Tarjeta de Crédito.	●	0.20	★				
2	Generar expediente.	●	0.50	★				
3	Enviar solicitud al departamento De Tarjeta de Crédito.	➔	4.00		★			
4	La solicitud permanece en la Charola de espera.	Ⓛ	24.00			★		
5	Investigar historial crediticio en Buró de Crédito.	●	24.00	★				
6	La solicitud permanece en la Charola de espera.	Ⓛ	24.00			★		
7	Envío de solicitud al departamento De análisis bancario.	➔	0.10		★			
8	La solicitud permanece en la Charola de espera.	Ⓛ	24.00			★		
9	Investigación de historial Bancario.	●	3.00	★				
10	La solicitud permanece en la Charola de espera.	Ⓛ	24.00			★		
11	Envío de solicitud pre-aprobada Para firma de autorización.	➔	0.10		★			
12	Firma de autorización de la Tarjeta de Crédito.	■	0.05				★	
13	Envío de solicitud al departamento de Tarjetas aprobadas.	➔	0.30		★			

14	La solicitud permanece en la Charola de espera.		24.00							
15	Llamada telefónica al cliente para Informar la aprobación del crédito.		0.10							
16	Impresión del plástico de la Tarjeta De Crédito aprobada.		0.30							
17	La Tarjeta permanece en un sobre.		24.00							
18	Envío de Tarjeta de Crédito por correo al domicilio del cliente.		48.00							
19	El cliente realiza una llamada Para activar el crédito otorgado.		0.10							

**TABLA 4.2 HOJA DE TRABAJO DE ANÁLISIS DEL PROCESO: OTORGAMIENTO DE TARJETA DE CRÉDITO.**

**PASO D. Analizar los datos recabados.** Con la hoja de trabajo de análisis del proceso, se desarrolla una gráfica sumario de datos.

TIPO DE PASO	# DE PASOS	HORAS
Operación 	7	28.20
Transporte 	5	52.50
Demora 	6	144.00
Inspección 	1	0.05
Almacenaje 	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>224.75</b>

**TABLA 4.3 GRÁFICA DE SUMARIO DE DATOS COMPLETA.**



Realizando una regla de tres para determinar el porcentaje de cada paso en el proceso actual, se obtuvieron los siguientes resultados:

PASO	%
Operación	12.55
Transporte	23.36
Demora	64.07
Inspección	0.02
Almacenaje	0
TOTAL	100.00

TABLA 4.4 TABLA DE PORCENTAJE DE TIEMPO EMPLEADO EN CADA PASO DEL PROCESO.

Asimismo, se crea una gráfica de barras de los descubrimientos resumidos.

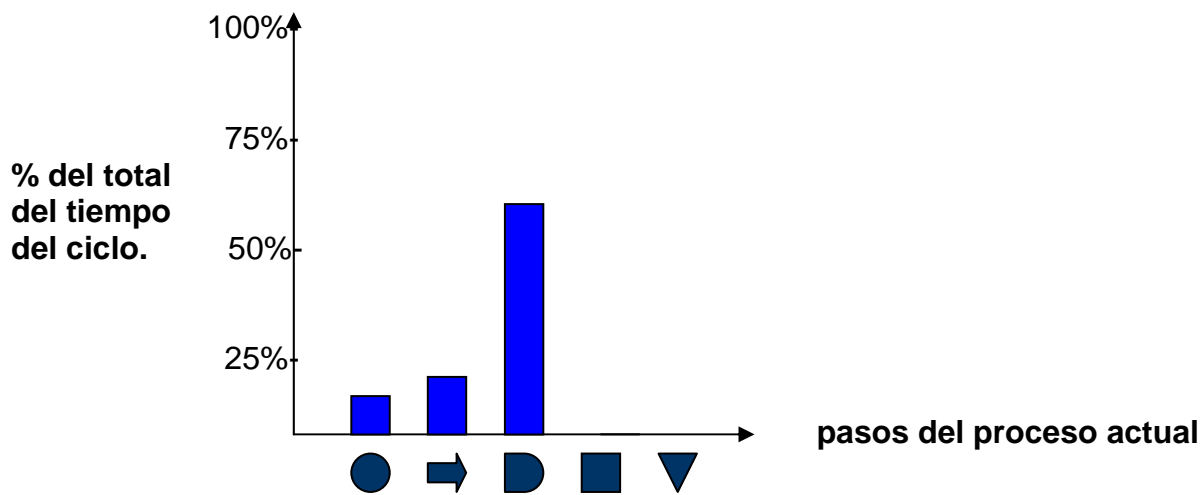


FIG. 4.1 GRÁFICA DE CONSOLIDADO DE ACTIVIDADES Y TIEMPOS DEL PROCESO.

También se calcula la eficiencia del trabajo, del proceso de Tarjeta de Crédito. Con la siguiente fórmula:

$$\text{EFICIENCIA DEL PROCESO} = \frac{\text{TRABAJO}}{\text{TRABAJO} + \text{TIEMPOIMPRODUCTIVO}} * 100$$

De manera que, tomando los tiempos de la gráfica sumario el porcentaje de la eficiencia del trabajo del proceso actual de Tarjeta de Crédito queda de la siguiente forma:

$$\text{Eficiencia del trabajo} = \frac{28.2}{28.2 + 196.55} * 100\% = 12.55\%$$

**Paso E. Identificar las áreas de cambio.**

Con base en los datos recabados es de notar que el proceso requiere de un cambio inmediato si es que se quiere levantar el porcentaje de eficiencia de una forma importante y convincente. El lugar para comenzar a implementar el cambio es la eliminación de pasos que no agregan valor al proceso y se ha observado que el paso con mayor índice de tiempo recabado es el de DEMORA.

<b>PASO</b>	<b>%</b>
Operación	<b>12.55</b>
<b>Transporte</b>	<b>23.36</b>
<b>Demora</b>	<b>64.07</b>
Inspección	<b>0.02</b>
Almacenaje	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100.00</b>

**TABLA 4.5 TABLA DE PORCENTAJE DE TIEMPO EMPLEADO EN CADA PASO DEL PROCESO.**

Es evidente que la demora se produce por el estancamiento de las solicitudes de Tarjeta de Crédito, esto se da porque en realidad no existe una persona que se responsabilice del proceso de principio a fin, es por ello que realmente no hay una iniciativa por agilizar el proceso.

Otro paso por eliminar sería el de TRANSPORTE. Con la debida conciencia de lo que representa el Departamento de Tarjeta de Crédito, se hace una pregunta que es el parte

aguas de este proceso: **¿Es necesario tener que realizar el proceso de otorgamiento de Tarjeta de Crédito teniendo que desplazarse de un edificio como lo es una sucursal bancaria a otro edificio como lo es el de Tarjeta de Crédito?**

Con la identificación de las áreas de cambio se puede establecer la premisa de que el nuevo proceso debe tener la agilidad necesaria así como la flexibilidad consiguiente para cualquier caso específico.

### **Paso F. Desarrollar cambios.**

Con la debida identificación de las áreas de cambio se tuvo como resultado que los pasos de DEMORA y TRANSPORTE representan el **87.43%** del tiempo total de ciclo del proceso, se comienza a pensar en métodos alternos para evitar el desplazarse de un lugar a otro por un lado, y que el proceso en la medida de lo posible sólo tenga que intervenir una persona que se responsabilice del mismo, no más pasos laterales. Tomando como base la hoja del análisis del proceso, se procede a efectuar el diagrama de flujo especificando tiempos y distancias.

Se observa que el flujo del proceso luce así, donde  $t$  es el tiempo promedio y  $d$  es la distancia promedio que emplea el paso del proceso.

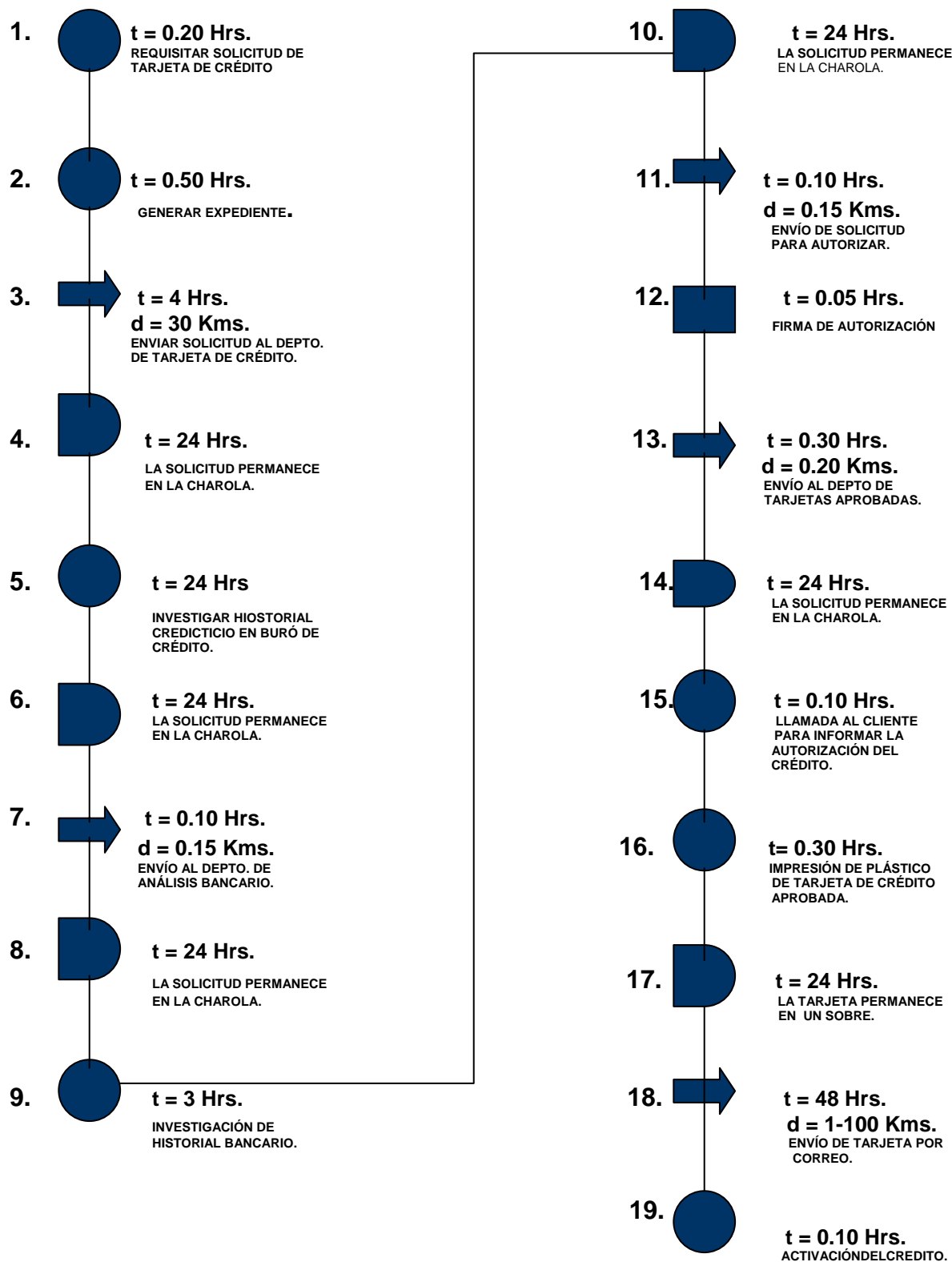


FIG. 4.2 DIGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE OTORGAMIENTO DE TRAJETA DE CREDITO EN BBVA BANCOMER.

En el flujograma anterior se observa de manera directa que el factor tiempo es la variable a eficientar. Aquí el equipo de Reingeniería observa que el proceso tarda en promedio 9 días hábiles desde el inicio del mismo, sin contar los fines de semana. Desde el punto de vista del dueño del proceso, el ciclo es demasiado largo porque le da al cliente 9 días durante los cuáles puede buscar otra fuente de crédito en otro banco, o simplemente se puede desanimar para adquirir dicha Tarjeta.

El cambio consiste en implementar *generalistas* de crédito en cada sucursal del banco en lugar de los *especialistas* de cada área -Buró de crédito, historial bancario, impresión de tarjetas entre otros-. En adelante en lugar de mandar una solicitud de una Tarjeta de Crédito de oficina en oficina, una sola persona, llamada **CONCERTADOR DE CRÉDITO**, se debe de encargar de tramitar toda la solicitud desde el principio hasta el final: no más pasos laterales.

De ahí se desprende una pregunta que los directivos del banco le hacen al equipo de Reingeniería: ¿Cómo puede un generalista reemplazar a 4 especialistas?. El viejo diseño del proceso se basa, en realidad, en un supuesto muy arraigado, pero profundamente escondido: que cada solicitud es única en su clase y difícil de tramitar, por lo que se requiere la intervención de 4 especialistas altamente calificados.

En realidad el paradigma del proceso actual es falso, la mayoría de las solicitudes son claras y concisas. Cuando el equipo de Reingeniería examina con cuidado el trabajo de los especialistas, se puede determinar que este trabajo es más sencillo de lo que aparenta: encontrar una calificación de crédito en un banco de datos, meter números en un modelo estándar, sacar cláusulas de rutina de un archivo bancario del cliente en cuestión, imprimir el nombre del cliente en un plástico con un número específico de tarjeta.

Estas tareas están perfectamente dentro de la capacidad de un solo individuo, siempre que éste cuente con el apoyo de un sistema de información de datos en su lugar de trabajo, que le dé acceso a toda la información y herramientas que utilizarían los especialistas.

De tal forma que una vez establecido la persona responsable del proceso de principio a fin, se debe desarrollar un nuevo sistema de software para apoyar a los Concertadores de Crédito. Una vez establecido el sistema de plataforma, en la mayoría de situaciones, el mismo sistema les proporciona a los concertadores la guía que necesitan para tramitar el

crédito, basándose en los datos del cliente. En situaciones más complicadas, los concertadores pueden obtener ayuda de un pequeño grupo de verdaderos especialistas - expertos en investigación de crédito, de historial bancario, entre otros-. Aun en esos casos, los pasos laterales desaparecen porque el Concertador de Crédito y el especialista trabajan en equipo.

En términos generales cuando un cliente acude a una sucursal para solicitar una Tarjeta de Crédito, es atendido por un Concertador de Crédito, el cuál procede a tomar los datos del cliente introduciéndolos en el nuevo sistema de plataforma, este sistema funciona como filtro dentro del proceso, ya que contiene la información tanto del buró de crédito como su historial bancario del cliente, de tal forma que el sistema arroja una puntuación de crédito en donde especifica si fue aprobada su solicitud, también indica la cantidad autorizada del crédito, todo en base a los datos bancarios y crediticios del cliente. Inmediatamente el concertador de crédito imprime una tarjeta nueva con el nombre del cliente, y el número que arroje el sistema, de modo que en ese mismo momento el cliente pueda utilizar el crédito. Si el sistema arroja una respuesta negativa, se puede consultar con los especialistas de crédito vía telefónica o bien correo electrónico, de tal manera que el proceso de otorgamiento de ese crédito sea bajo la supervisión de ellos. Cabe aclarar que una vez otorgado, el Concertador de Crédito tiene la responsabilidad de darle un seguimiento cotidiano a su cliente, de modo que tenga que verificar su estado de cuenta cada semana, a razón de evitar que el cliente caiga en la morosidad de sus pagos.

.De manera que el proceso rediseñado constará de dos versiones, la versión A para casos sencillos, es decir que el sistema califique directamente al cliente como apropiado para otorgarle el crédito, y la versión B la cuál aplica para casos en que el sistema no apruebe al cliente y el Concertador de Crédito debe interactuar con los especialistas que se dedican a evaluar dichas solicitudes que el sistema no apruebe directamente.

La hoja de trabajo de la versión A es:

#	PASO	FLUJO	HORAS	●	➡	■	▢	▼
1	Requisitar solicitud de Tarjeta de Crédito.	●	0.30	★				
2	Introducir datos de la solicitud en el sistema de plataforma.	●	0.30	★				
3	Imprimir nombre del cliente en un plástico así como el número de tarjeta y realizar entrega.	●	0.10	★				
4	Guardar en el archivo el expediente del cliente así como su hoja de crédito.	▼	0.05					★

**TABLA 4.6 HOJA DE TRABAJO VERSION A**

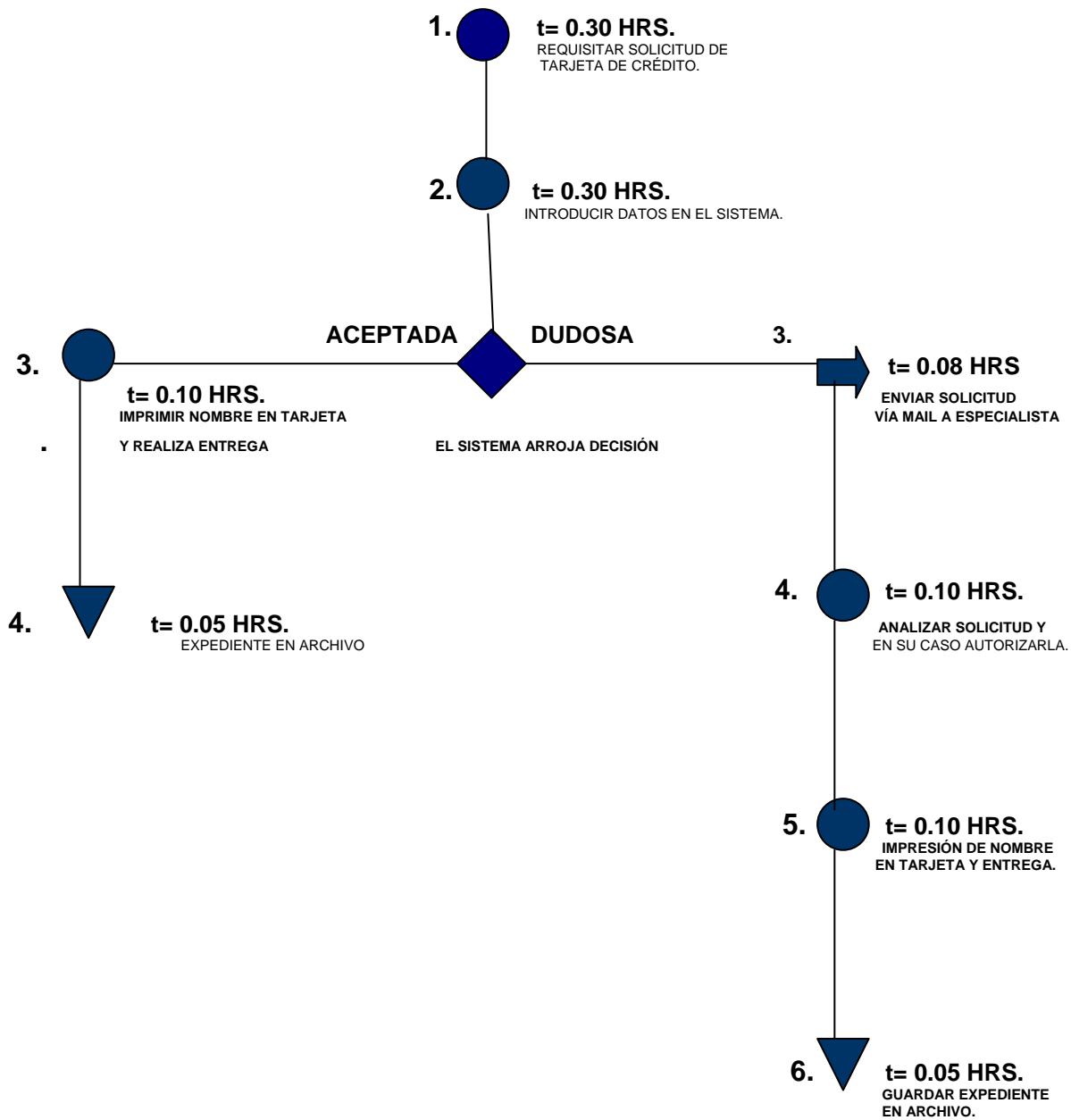
Para la versión B la hoja de trabajo queda establecida de la siguiente manera:

#	PASO.	FLUJO	HORAS	●	➡	■	▢	▼
1	Requisitar solicitud de Tarjeta de Crédito.	●	0.30	★				
2	Introducir datos de la solicitud en el sistema de plataforma.	●	0.30	★				
3	Enviar solicitud vía electrónica a el especialista de análisis de casos especiales.	➡	0.08		★			
4	Analizar el crédito de procedencia dudosa, a fin de autorizarlo.	●	0.10	★				
5	Concertador de Crédito imprime la tarjeta en caso de que el especialista apruebe el crédito y realiza entrega.	●	0.10	★				
6	Guardar en el archivo el expediente del cliente así como su hoja de crédito.	▼	0.05					★

**TABLA 4.7 HOJA DE TRABAJO VERSION B**

El diagrama de flujo del proceso rediseñado con sus 2 versiones queda de la siguiente manera:

**-DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO REDISEÑADO DE TARJETA DE CRÉDITO**



**FIG. 4.2 NUEVO DIGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE OTORGAMIENTO DE TRAJETA DE CREDITO EN BBVA BANCOMER.**

Los porcentajes de eficiencia de las dos versiones se obtienen a continuación:

VERSION A

**EFICIENCIA=  $0.7 / (0.7+0.05) * 100 = 93.33\%$**

VERSIÓN B.

**EFICIENCIA=  $0.8 / (0.8+0.13) * 100 = 86.02 \%$**



Como se observa en el análisis de eficiencia los porcentajes se elevaron de manera considerable.

Finalmente se hace una gráfica de ANTES Y DESPUES de los procesos, tanto el actual como el rediseñado:

VERSIÓN A:

TIPO DE PASO	ANTES		DESPUÉS	
	#PASO	HORAS	# PASO	HORAS
OPERACIÓN	7	28.20	3	0.7
TRANSPORTE	5	52.50	0	0
DEMORA	6	144.00	0	0
INSPECCIÓN	1	0.05	0	0
ALMACENAJE	0	0	1	0.05
TOTAL	19	224.75	4	0.75

VERSIÓN B:

TIPO DE PASO	ANTES		DESPUÉS	
	# PASO	HORAS	#PASO	HORAS
OPERACIÓN	7	28.20	4	0.08
TRANSPORTE	5	52.50	1	0.08
DEMORA	6	144.00	0	0
INSPECCIÓN	1	0.05	0	0
ALMACENAJE	0	0	1	0.05
TOTAL	19	224.75	6	0.93

**TABLA 4.8 GRÁFICA ANTES Y DESPUES DEL PROCESO ACTUAL VS PROCESO REDISEÑADO**

## CAPÍTULO 5

### 5. EVALUACIÓN DE RESULTADOS.

#### 5.1 Análisis Económico del Proceso actual de otorgamiento de Tarjeta de Crédito en BBVA BANCOMER.

Al concluir la fase de cambios en la estructura del proceso de Tarjeta de Crédito, comienza la fase de valoración del proyecto. Para poder efectuar una valoración confiable es indispensable establecer un comparativo referente a las mejoras económicas entre el proceso actual y el proceso rediseñado. De tal manera que primero se establece un calculo de costos del proceso actual, en donde se ve cuánto le cuesta al banco un proceso que no está de acuerdo a la realidad operativa y la realidad competitiva del día de hoy.

Para poder calcular dichos costos es necesario observar la gráfica sumario de datos del proceso actual.

TIPO DE PASO	# DE PASOS	HORAS
OPERACIÓN	7	28.2
TRANSPORTE	5	52.5
DEMORA	6	144.0
INSPECCIÓN	1	0.05
ALMACENAJE	0	0
TOTAL	19	224.75

**TABLA 5.1 GRAFICA SUMARIO DE DATOS DEL PROCESO ACTUAL.**

Los datos del sumario revelan que el proceso de otorgamiento de Tarjeta de Crédito en una Institución de Banca Múltiple supone 28.2 horas de trabajo (pasos de operación). Además incluye 196.55 horas de gastos del proceso ( $52.5 + 144.0 + 0.05 = 196.55$  HORAS).

También es importante señalar que la eficiencia del trabajo es:

$$\text{Eficiencia del trabajo} = \frac{28.2}{28.2 + 196.55} * 100 \% = \mathbf{12.55\%}$$

La eficiencia del trabajo es del 12.55 por ciento. Una eficiencia del 12.55 por ciento significa que este proceso tiene un importante potencial de mejora.

Ahora bien, calcular el costo del paso de demora, debido a que es el paso de gasto que absorbe más tiempo en el proceso, es un comparativo más que efectivo para poder decidir si el proyecto de reingeniería es viable económicamente hablando o no lo es.

El tiempo total de demora es de 144 horas. Supone que una hora de trabajo le cuesta al banco \$ 50 pesos. Este total incluye salarios, prestaciones y gastos generales. Dicha solicitud permanece en una charola de espera 144 horas. Esto se traduce en:

$$144 \text{ horas} * \$50 = \mathbf{\$7200 \text{ por cada solicitud}}$$

Al banco le cuesta \$ 7,200 por concepto de demora por cada solicitud de una Tarjeta de Crédito. Suponiendo que una Institución de Banca Múltiple posee aproximadamente en promedio 500 sucursales, y en cada sucursal se les pide que en promedio mensual aprueben 16 Tarjetas de Crédito, esto traduce el costo en:

$$500 \text{ sucursales} * 16 \text{ tarjetas} = \mathbf{8,000 \text{ tarjetas mensuales.}}$$

$$8,000 \text{ tarjetas} * \$7,200 = \mathbf{\$ 57,600,000.00 \text{ mensuales.}}$$

Ese es el costo de demora por mes. Ahora se calcula el costo anual por concepto de demora en las solicitudes de Tarjeta de Crédito.

$$\text{\$ } 57,600,000.00 * 12 \text{ meses} = \text{\$ } 691,200,000.00 \text{ anuales.}$$

Estos son los costos de demora del proceso actual de otorgamiento de una Tarjeta de Crédito. La idea de emplear la Reingeniería en el proceso actual es indudablemente de bajar los costos del proceso de una manera eficaz. De modo que en el análisis económico del proceso rediseñado se tiene que observar un cambio radical en ese sentido.

## **5.2 Análisis económico del proceso rediseñado de otorgamiento de una Tarjeta de Crédito en BBVA BANCOMER.**

Ahora bien, se procede a analizar económicamente el nuevo proceso que se proyecta. Es de notoria importancia que en el proceso rediseñado no intervienen pasos de demora. Esto es fundamental, debido a que se redujo en una forma contundente el tiempo del ciclo. En ese sentido es recomendable analizar el proceso completo, esto para que se justifique de una forma clara que el tiempo del ciclo es menor y por consecuencia el costo del proceso baja en relación con el proceso actual.

Se observa la gráfica sumario del proceso rediseñado en el caso de la primera versión del mismo, esto es, cuando el sistema aprueba sin ningún problema el crédito del cliente:

<b>PASO</b>	<b># DE PASOS</b>	<b>HORAS</b>
OPERACIÓN	3	0.7
ALMACENAJE	1	0.05
TOTAL	4	0.75

**TABLA 5.2 GRAFICA SUMARIO DE DATOS PROCESO REDISEÑADO VERSION A**

En este caso los datos del sumario indican que el paso de operación emplea un tiempo de 0.7 horas y un gasto en el paso de almacenaje con un tiempo de 0.05 horas. La eficiencia del proceso como ya se había calculado anteriormente es:

$$\text{Eficiencia de trabajo} = \frac{0.7}{0.7 + 0.05} * 100\% = \mathbf{93.33\%}$$

Una vez calculado la eficiencia se procede a calcular el costo del proceso rediseñado en el rubro del tiempo del ciclo del mismo. El tiempo total del ciclo es de 0.75 horas, es evidente la reducción del tiempo de una manera importante así que se calcula el costo del proceso de igual forma que en el proceso actual, es decir, la hora de trabajo le cuesta al banco \$ 50 pesos y se calcula:

$$0.75 \text{ horas} * \$ 50 = \mathbf{\$ 37.5 \text{ por cada solicitud}}$$

De igual forma, se toman en cuenta las 500 sucursales que posee una Institución de Banca Múltiple, así como las metas estipuladas para cada sucursal de 16 Tarjetas de Crédito aprobadas, esto da como cálculo:

$$500 \text{ sucursales} * 16 \text{ Tarjetas} = \mathbf{8000 \text{ tarjetas mensuales}}$$

$$8000 \text{ Tarjetas} * \$37.5 = \mathbf{\$ 300,000 \text{ mensuales.}}$$

Asimismo se calculan los costos del proceso en relación con las metas anuales y se obtiene:

$$\$300,000 * 12 \text{ meses} = \mathbf{\$3,600,000 \text{ anuales en la versión \# 1}}$$

Esto es realmente una reducción considerable de los costos que sufraga el banco, de manera que así se puede demostrar que es un proyecto viable. Hay que hacer notar que los gastos de infraestructura del nuevo proyecto son importantes. El sistema de plataforma debe ser un software de alta tecnología para que pueda soportar todo el banco de información que el concertador de crédito solicite en el vaciado de los datos del cliente. De esta manera se realizó el análisis de la primera versión del proceso rediseñado, esto es, para casos sencillos en que el sistema apruebe directamente el crédito del cliente que lo solicita.

Ahora, para el segundo caso, la versión # 2 del proceso rediseñado en donde el sistema arroje la calificación de la solicitud del crédito como **DUDOSA**, el cálculo de los costos son importantes también, de manera que se procede a observar la gráfica sumario de la versión # 2 del proceso rediseñado:

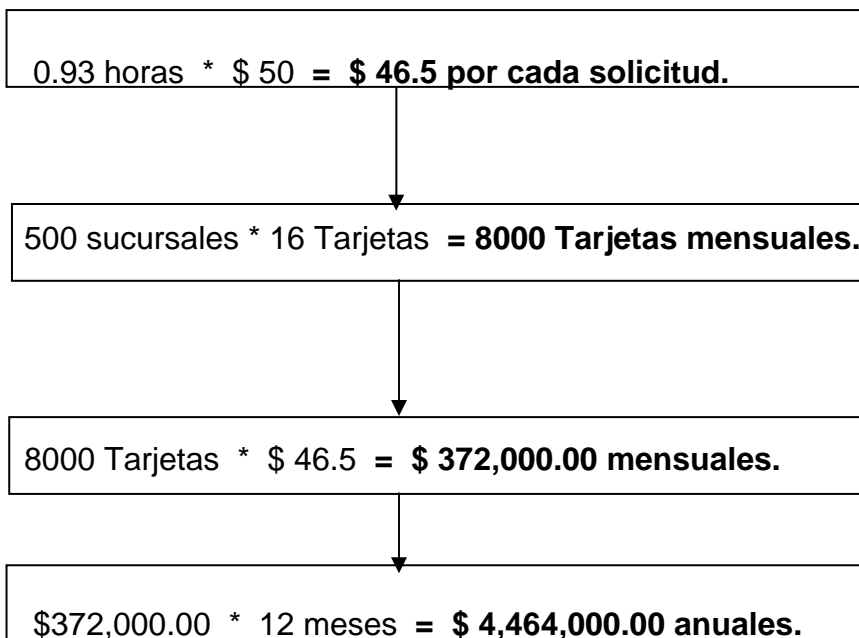
<b>PASO</b>	<b># DE PASOS</b>	<b>HORAS</b>
OPERACIÓN	4	0.8
TRANSPORTE	1	0.08
ALMACENAJE	1	0.05
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>0.93</b>

**TABLA 5.3 GRAFICA SUMARIO DE DATOS PROCESO REDISEÑADO VERSION B**

En esta versión del proceso la eficiencia del mismo es:

$$\text{Eficiencia del trabajo} = \frac{0.8}{0.8 + 0.13} * 100\% = \mathbf{86.02\%}$$

La eficiencia del proceso fue menor que en la versión # 1, pero se incrementó considerablemente que en el proceso actual, así que se procede a realizar el análisis económico de la versión # 2 del proceso rediseñado:



Para la versión # 2 del proceso rediseñado de otorgamiento de una Tarjeta de Crédito, en donde, el concertador de crédito tenga que acudir a una especialista dedicado a los casos particulares en los que el sistema arroje como dudosos, el costo aumenta por la cantidad de tiempo que se emplea, así como por los pasos del proceso que se añaden. Sin embargo, es notorio que el ahorro de dinero que el banco puede realizar es real.

### 5.3 Valor Presente de la Inversión y Tiempo de Recuperación.

Una vez establecidos los análisis económicos correspondientes del proceso tanto el actual como el rediseñado, se menciona la inversión que se debe realizar para la implantación del nuevo proceso. Es importante recalcar que los datos obtenidos son de un aproximado dentro del mercado de tecnología de punta.

Para poder implementar un servidor con capacidad necesaria para soportar la carga de información se establece un equipo tecnológico con un valor aproximado de **\$ 900,000,000.00** de pesos. Esta cifra incluye la capacitación de parte de los empleados, así como el pago a los implantadores de la Reingeniería de procesos, es decir, al equipo de Reingeniería. Para manejar el sistema así vemos que la posibilidad de ahorro en comparación con el viejo proceso es para la versión # 1 del proceso rediseñado

**PROCESO ACTUAL** —————→ **\$ 691,200,000.00 ANUALES**

**PROCESO REDISEÑADO VERSIÓN #1**→ **\$ 3,600,000.00 ANUALES**

---

**DIFERENCIA DE AHORRO ANUAL**———→ **\$ 687,000,000.00 ANUALES.**

Es previsible que el banco obtenga esta ahorro con la aplicación del nuevo proceso, y que a su vez lo reporte como ganancia, porque es un activo que sirve para recuperar la inversión realizada en la implantación del sistema de plataforma unificada. De manera que, es posible ver en cuanto tiempo el banco puede recuperar su inversión, se plantea el valor presente para entenderlo mejor.

El valor presente simplemente significa traer del futuro al presente cantidades monetarias a su valor equivalente. En términos formales de evaluación económica, cuando se trasladan cantidades del presente al futuro, se dice que se utiliza una tasa de interés, pero cuando se trasladan cantidades del futuro al presente, como en el cálculo del VPN (VALOR PRESENTE NETO), se dice que se utiliza una *tasa de descuento* debido a lo cual a los flujos de efectivo ya trasladados al presente se les llama *flujos descontados*.



La pregunta que se hacen los inversionistas es, ¿conviene invertir en este proyecto dadas las expectativas de ganancia e inversión?. Para responder a esta pregunta se puede utilizar el VPN como criterio de evaluación. Para calcularlo, sólo se traslada los flujos de los años futuros al tiempo presente. Los flujos se descuentan en una tasa que corresponde a la mínima aceptable de rendimiento, de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$\text{VPN} = -P + \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{FNE_n}{(1+i)^n}$$

Donde:  $FNE_n$  = flujo neto de efectivo del año  $n$ , que corresponde a la  
Ganancia neta después de impuestos en el año  $n$ .

$P$  = inversión inicial en el año cero.

$i$  = tasa de referencia que corresponde a la mínima requerida para aceptar el rendimiento.

En casos de alto riesgo en inversiones productivas el valor del premio al riesgo siempre está arriba de un 12 %. En el cálculo del valor presente de la inversión del proceso rediseñado, se toma una tasa de referencia de un 20%, que significa que es un riesgo alto, para poder determinar si la inversión es viable, aunque el proyecto no sea de un alto riesgo.

Si se toma en cuenta que es necesario descontar impuesto del rendimiento, el valor de este queda reducido a:

$$\$ 687,000,000.00 * 0.15 = \$ 103,050,000.00 \text{ a descontar del impuesto}$$

$$\$ 687,000,000.00 - \$ 103,050,000.00 = \$583,950,000.00 \text{ rendimiento neto}$$

Si se toma en cuenta que el rendimiento del proceso en el primer año, es el ahorro obtenido del cambio del proceso, nada más, sin considerar los rendimientos que proporcione el producto en cuestión, como cobro de intereses, plan de seguros de vida, seguros de auto, incluidos en la Tarjeta de Crédito en un plazo de 5 años se obtiene:

$$\begin{aligned} \text{VPN} = & - \$ 900,000,000.00 + \frac{\$583,950,000.00}{(1+0.2)^1} + \frac{\$583,950,000.00}{(1+0.2)^2} + \\ & + \frac{\$583,950,000.00}{(1+0.2)^3} + \frac{\$583,950,000.00}{(1+0.2)^4} + \frac{\$583,950,000.00}{(1+0.2)^5} = \end{aligned}$$

<b>VPN = \$ 592,917,959.12</b>
--------------------------------

Es claro que el banco espera que las ganancias superen, o al menos igualen, a la inversión original, por lo que \$ 592,917,959.12 significa la ganancia extra, después de haber recuperado los \$ 900,000,000.00 invertidos, con una tasa de referencia de 20%. Es decir, el VPN es la ganancia en términos del valor del dinero en este momento (tiempo presente), después de haber recuperado la inversión inicial a una tasa igual a la mínima requerida.

De este modo justificada la inversión que se realizó al implantar el nuevo proceso rediseñado, con ayuda de la Reingeniería de procesos.

El tiempo de recuperación de la inversión se calcula de igual forma, solo que por simple observación se nota que el tiempo de recuperación es menor a 3 años:

$$\begin{aligned} \text{VPN} = & - \$900,000,000.00 + \frac{\$583,950,000.00}{(1+0.2)^1} + \frac{\$583,950,000.00}{(1+0.2)^2} + \\ & + \frac{\$583,950,000.00}{(1+0.2)^3} = \end{aligned}$$

<b>\$ 330,079,861.11 DE UTILIDAD EN 3 AÑOS.</b>
---

De manera que en menos de tres años la inversión quedaría recuperada, lo cuál califica al proyecto como viable para su ejecución, sobre todo que con el análisis económico se ve que la ganancia es satisfactoria, y aún más.

Queda asentado que el proceso de Reingeniería es un proyecto innovador, creativo y conveniente para la aplicación en cualquier empresa en la que se requiera. Con el debido estudio del proceso a cambiar y la conformación del equipo conveniente, el proyecto de rediseño juega un papel fundamental en la nueva forma de hacer negocios en el mundo.

## **CONCLUSIONES.**

Como conclusión, se confirman las respectivas ventajas que conlleva la aplicación de la Reingeniería de procesos. En la actualidad las empresas tienen que cambiar su manera de hacer negocios, y por consecuencia tienen que cambiar su manera de realizar el trabajo. Hoy en día la segmentación del trabajo es una desventaja competitiva con relación al nuevo mercado y a los clientes en sus necesidades de adquirir productos a menor costo y a mayor velocidad.

Con este trabajo, se puede observar que la forma sistémica para poder analizar opciones y alternativas en relación con la solución de problemas. Aquella gente capacitada para realizar un proceso de servicio como el que se expuso anteriormente, será la requerida para impulsar el nuevo paradigma comercial. El empleo de la Reingeniería aplicado a los procesos es una clave fundamental para comenzar dicho cambio.

Es importante señalar que se comprobó y se justificó la inversión que se requiere dentro del marco de implantación de la Reingeniería en el proceso de otorgamiento de Tarjetas de Crédito, y se observó una ganancia significativa con lo que el proyecto cumple las expectativas de aplicación.

Conforme se vaya a aplicar la Reingeniería de procesos a los diferentes ámbitos industriales, se marcará el inicio de una nueva conformación de formas de trabajar con el factor humano a la cabeza antes que el tecnológico. Esto puede ser una paradoja, puesto que la tecnología bien aplicada reduce considerablemente los tiempos de ciclo de procesos, pero siempre será necesario el empleo de la actividad de toma de decisiones para cualquier caso que se requiera, y para esto es necesario contar con el personal capacitado.

En el otorgamiento de una Tarjeta de Crédito se pudo conformar un proceso con dos versiones diferentes, las cuáles se adaptan a la realidad de cada cliente, no es como antes, en donde se tomaba un molde de cliente y se multiplicaba sin tomar en cuenta las verdaderas necesidades y realidades de la gente que requería el servicio. La globalización económica ha sido la punta de flecha del auge de esta ideología. En México es evidente que

existen verdaderas áreas de oportunidad para la implantación de dichas ideas, con el fin de conducir un negocio a la cúspide en su ramo.

Como comentario personal, este trabajo de tesis satisface las necesidades de cambio en una Institución de Banca Múltiple, y deja una sensación de cumplimiento debido a que los conocimientos adquiridos dentro de la maestría fueron de importante ayuda para elaborar un trabajo de tesis de estas características, es importante resaltar que los procedimientos establecidos en el cambio del proceso actual de otorgamiento de Tarjeta de Crédito no son establecidos de forma rígida y sólida. Existen muchas maneras de establecer un plan de trabajo de Reingeniería de procesos, y cada uno se adapta a las necesidades de la empresa, el punto radica en que los pasos para rediseñar un proceso los debe asumir el Ingeniero en turno. Cada persona interpreta los procesos de distinta manera, pero siempre se debe tener en cuenta que la mejora de costos, tiempo, y calidad, son las variables a seguir y a mejorar.

La Reingeniería no es sólo rediseñar. También hay que convertir los nuevos diseños en realidad. Las compañías deben aceptar que con la inclusión del rediseño, las tareas se transformaran en procesos completos y eficaces, capaces de mantener el ritmo natural de hacer negocios de hoy en día.

La idea de plantear este tema es claramente señalando que se debe cambiar el paradigma de hacer negocios, sea cual sea la actividad de la empresa. En esta ocasión fue el análisis del proceso de otorgamiento de una Tarjeta de Crédito, sin embargo, existen alternativas de aplicación de Reingeniería de procesos para cada actividad comercial, el punto radica en que se debe conocer perfectamente la verdadera causa del problema, es decir, entender el proceso. Aunado a la idea de la implantación de la Reingeniería en un proceso, se debe tener una aceptación por parte del personal, esta tarea es importante, ya que la rapidez con que se efectúen los cambios marcará el destino del negocio, por esa razón, el líder debe asumir dicha responsabilidad y poder persuadir efectivamente a su personal de modo que se pueda agilizar la parte difícil y complicada del rediseño. Generalmente la Reingeniería produce tensiones en toda la empresa, y prolongarla durante mucho tiempo aumenta la incomodidad para todos.

## **RECOMENDACIONES.**

La Reingeniería debe empezar desde la alta dirección y formarse en cascada para que logre un mayor resultado. Se debe buscar personal adecuado para poder aplicar esta metodología, enfocarse en los procesos que dan valor agregado al producto y que son estratégicos en la empresa, se debe plantear lo que es posible hacer y ver de qué tecnología se cuenta en ese momento.

La Reingeniería debe provocar cambios radicales, y mejorar el alto impacto hacia el cliente y esto repercutirá en la rentabilidad del negocio, la Reingeniería se hace a través de la organización y de los procesos según sea su capacidad la tecnología a la que pueda acceder.

La Reingeniería es difícil pero necesaria ya que en la actualidad las empresas tienen la tendencia a desaparecer rápidamente por deficiencias en sus procesos y esto influye de manera significativa.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

1.- ¿QUÉ ES UN BANCO?

C.P JOSÉ D. PÉREZ MURILLO

ED. REGINA DE LOS ÁNGELES, S.A.

2.- MANUAL DE TRABAJO DE REINGENIERÍA DE PROCESOS.

JERRY L. HARBOUR

EDITORIAL PANORAMA.

3.- NUEVAS TRADICIONES EN LOS NEGOCIOS. LOS PARADIGMAS DEL  
ESPIRITU Y DEL LIDERAZGO EN EL SIGLO XXI.

JHON RENESCH.

EDITORIAL PANORAMA.

4.- REINGENIERÍA DE LA ORGANIZACIÓN.

JEFFREY N. LOWENTHAL.

EDITORIAL PANORAMA.

5.- REINGENIERÍA DE PROCESOS DE NEGOCIOS.

HENRY J. JOHANSSON / PATRICK MC. HUGH / A. JOHN PENDLEBURY.

EDITORIAL LIMUSA.

6.- REINGENIERÍA.

MICHAEL HAMMER / JAMES CHAMPY.

EDITORIAL NORMA.

7.- FUNDAMENTOS DE INGENIERÍA ECONÓMICA.

GABRIEL BACA URBINA.

MC. GRAW HILL.

8.- TARJETA DE CRÉDITO BANCARIA.  
COMPENDIO ELABORADO EN UNA INSTITUCIÓN DE BANCA MÚLTIPLE.

9.-REINGENIERÍA EN EL RESURGIMIENTO Y COMPETITIVIDAD DE LAS  
EMPRESAS  
AUTOR RUIZ ESPARZA GONZALEZ HIRAM  
T.UNAM 1996 DEPMI.

10.- REINGENIERÍA: CÓMO APLICARLA CON ÉXITO EN LOS NEGOCIOS.  
DANIEL MORRIS/JOEL BRANDON.  
MC. GRAW HILL

11.- CÓMO HACER REINGENIERÍA.  
RAYMOND L. MANGANELLI / MARK M.KLEIN.  
ED. NORMA.

12.- LA REINGENIERÍA DE LOS NEGOCIOS.  
GUILLERMO R. SCHMITT  
ATLÁNTIDA, 1994.

13.- CONTROL DE GESTIÓN Y TABLERO DE COMANDO.  
ALFREDO PÉREZ ALFARO.  
DEPALMA.

14.- NUEVAS REGLAS PARA LA NUEVA ECONOMÍA.  
KEVIN KELLY.  
GRANICA 1999.

15.- FINANZAS CORPORATIVAS  
STEPHEN A. ROSS, RANDOLPH W. WESTERFIELD, JEFFREY F. JAFFE  
MC. GRAW HILL.



16.- OPERATIONS MANAGEMENT FOR COMPETITIVE ADVANTAGE  
RICHARD B. CHASE, F. ROBERT JACOBS, NICHOLAS J. AQUILANO  
MC. GRAW HILL .

17.- SERVICE MANAGEMENT. OPERATIONS-STRATEGY-INFORMATION  
TECHNOLOGY.  
JAMES A. FITZSIMMONS, MONA J. FITZSIMMONS.  
MC. GRAW HILLA.