CAPITULO I

BITAL, S.A. EN MEXICO

CAPITULO I
BITAL, S.A. EN MEXICO

Con el propósito de conocer más al grupo financiero Bital, S. A., en este capítulo se exponen antecedentes y desarrollos de esta organización.

1.1 ANTECEDENTES[3]

Banco Internacional, S. A., fusionó al Banco Metropolitano, S. A. en 1945; en 1948 se estableció la "Cadena Internacional" a la que se unieron Banco Internacional de Fomento Urbano, S. A. y la Financiera Internacional, S. A. (antes Crédito Internacional). En 1965 también se creó la Inmobiliaria Internacional, S. A., "Grupo Financiero Internacional" se funda en 1972 y posteriormente el Gobierno Federal a través de Nacional Financiera asume el control de Banco Internacional de Fomento Urbano, S. A., y a la Financiera Internacional, S. A., transformándose en Banca Múltiple.

En Enero de 1981, las filiales de BISA se consolidan al Banco convirtiéndose en sucursales: Banco Internacional de Baja California, S. A., Banco Internacional del Noroeste, S. A., Banco de Coahuila, S. A., Banco Internacional de la Industria, S. A., Banco Internacional de Jalisco, S. A., Banco Internacional de Chiapas, S. A., Banco de Puebla, S. A., y Banco Internacional Peninsular, S. A.

[3] Manual de Capacitación de Ejecutivos de Cuenta de Banca Comercial. Bital, S. A., 1995

Grupo Financiero Bital se forma en 1992 como resultado de la unión de dos Instituciones: Grupo Prime, que opera con varias empresas financieras no bancarias en la época de la estatización bancaria y Banco Internacional, que se incorporó al grupo en julio de 1992 durante el proceso de reprivatización de la Banca Mexicana.

Banco Internacional (BITAL) funciona como la Institución eje del grupo, aprovechando sus canales de distribución para que, con el apoyo de las otras compañías que pertenecen al grupo, pueda ofrecer un esquema de servicios integrados. El enfoque principal del grupo es atender a mercados masivos, tanto de personas físicas como pequeñas y medianas empresas, sin descuidar los altos niveles.

En BITAL se inició, desde su adquisición, una intensa labor de mejora continua en todas las áreas para lograr una mayor eficiencia en su operación. Para ello fue necesario modernizar el funcionamiento, invirtiendo más de 470 millones de dólares en tecnología de sistemas y telecomunicación; reorientar los esfuerzos de promoción hacia el mercado objetivo; mejorar la mezcla de captaciónñ cambiar la actitud hacia el cliente; y desarrollar una nueva imagen. (Ver Anexo 1)

1.2 GRUPO FINANCIERO BITAL

Grupo Financiero Bital es una sociedad controladora integrada por cinco subsidiarias que ofrecen a sus clientes una amplia gama de servicios financieros en México, cubriendo los servicios bancarios de seguros, bursátiles y de ahorro para el retiro entre otros. Cuenta con la más extensa red de sucursales distribuida en todo el país, así como los más avanzados medios alternativos de atención.

En los últimos años, Grupo Financiero Bital se ha caracterizado como el grupo financiero de mayor crecimiento en México, particularmente en el número de sucursales, cajeros automáticos, base de clientes y depósitos, la innovación de productos y servicios, así como la imagen jóven y dinámica que proyecta su campaña publicitaria y el respaldo tecnológico y humano han sido factores clave para el éxito de la Institución.

BITAL.- Esquema Multifuncional

BITAL, como respuesta a la demanda de los clientes de productos y servicios en cuanto a rapidez y atención, ha puesto en práctica en las sucursales el esquema de personal multifuncional, es decir, actualmente los ejecutivos de servicio están capacitados para realizar cualquier operación de ventanillas que requiera el cliente, asimismo los ejecutivos de cuenta pueden realizar cualquier operación de plataforma, no requerimos de personal especializado para realizar solo operaciones específicas, sino que él mismo tiene la capacidad y los conocimientos para realizar cualquier tipo de operación.

1.3 LA UNIDAD DE NEGOCIOS

La Unidad de Negocios surge de las necesidades de Banca Comercial, con el fin de proporcionar un mejor servicio a nuestros clientes y obtener una mayor representación en nuestro mercado, de esta manera se representa a cada una de las sucursales como una Unidad de Negocio individual, mismas que cuentan con una gestión de mercado para cada una de ellas. Por consecuencia se debe actuar en base a Unidades de Negocios lo cual brinda una ventaja competitiva permanente, la cual enfoca al cliente, racionaliza los recursos y liderazgo en los equipos locales.

La capacidad de las Unidades de Negocios de adaptar la entrega de productos y servicios estándar a las necesidades locales, será la más clara y absoluta señal de éxito. Asimismo dentro de la planificación en la Unidad de Negocios se debe definir el mercado objetivo del segmento, el cual está formado por personas físicas y morales con ingresos medios y medios bajos, que requieren de productos financieros que ofrezcan servicios adicionales.

Se atiende a pequeños inversionistas y ahorradores, atrayéndolos con la funcionalidad de los productos, la red de sucursales y cajeros automáticos. También se encarga de otorgar créditos al consumo, es decir, apoyar al cliente en la adquisición de bienes de consumo duraderos. (Ver Anexo 2).

1.3.1 Misión de la Unidad de Negocios (Banca Comercial)

"Apoyar en el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, fungiendo como el primer contacto del banco con sus clientes, dando soporte asesoría y servicio ágil en sus operaciones.

Ser la mejor opción de Banca de consumo y la más rentable a través de la venta productiva y eficiente de productos y servicios financieros innovadores, que generen la atracción arraigo y satisfacción de los clientes, procurando el desarrollo y bienestar personal, sirviendo como plataforma en la potenciación del negocio y mejora continua de los procesos".

1.3.2 Objetivo General de la Unidad de Negocios

El Objetivo General de la Unidad de Negocios, es la obtención de utilidades partiendo de una inversión dada.

1.3.3. Objetivos Específicos de la Unidad de Negocios

1. Definición de los planes

Los planes se definen de tal forma que permitan conducir al logro de cada objetivo. Los planes deben ser realistas de acuerdo a los recursos con los que se cuenta.

En Bital, se cuenta con etapas para la elaboración de los planes, por lo cual es necesario:

- Definir el objetivo a alcanzar con el plan. De preferencia el objetivo debe ser cuantificable y medible.
- Definir las actividades necesarias para lograr el objetivo del plan.
- Ordenar las actividades en un orden de importancia. Priorisar.
- Definir la fecha estimada de inicio y término de cada actividad.
- Definir para cada actividad la persona o personas responsables de llevarla a cabo.
- Definir en forma precisa los costos y beneficios del plan. Definir los indicadores de control del plan.
- Definir las fechas de revisión de avance del plan en función del tiempo de desarrollo del mismo.
- Revisar los planes en las fechas preestablecidas para determinar el estado de avance y logros.
- Efectuar el seguimiento en función de los indicadores de control para evaluar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Dentro de la elaboración de los planes a seguir en la Unidad de Negocios, se cuenta con el apoyo del Líder de la Unidad de Negocios (LUN) quien se encarga de la elaboración y revisión de los planes a seguir, en conjunto y colaboración con cada uno de los ejecutivos de cuenta, ejecutivos de servicio y ejecutivos de otras áreas del Banco que tienen presencia dentro de la Unidad de Negocios.

Cada ejecutivo de cuenta deberá antes del inicio del año, presentar su plan de trabajo y presupuesto a cumplir durante el año siguiente, incluyendo este plan rubros como captación de cuentas corrientes, a la vista, inversiones, así como colocación de créditos de auto, de computadoras, de efectivo, créditos al consumo; así como la colocación de seguros de vida y de auto.

Para la elaboración de estos planes es necesario que todas las tareas estén bajo la responsabilidad de un supervisor (LUN), los planes ofrecen ventajas, que se ven reflejadas en le aumento de la productividad de los ejecutivos de cuenta, de servicio, del LUN. Así como en la administración de la calidad de las afiliaciones, en la reducción y control de gastos, en la capacitación y en la motivación de los ejecutivos, en el uso y cuidado de los materiales de trabajo, en la apertura de nuevas oportunidades, en el análisis de la competencia , en la mantención de la cartera.

2. Comunicación de objetivos y planes

Comunicar los objetivos y planes para generar compromiso con las personas del equipo.

Cuando las personas de una Unidad de Negocios tienen planes excelentes, pero estos no son comunicados de manera formal al resto del equipo, los resultados pudieran no ser los esperados, pero si estos son dados a conocer mediante un consejo de Unidad de Negocios el compromiso es mayor y los resultados son mejores.

Es por eso que en cada Unidad de Negocios de Bital, se cuenta la filosofía "Consejos de Unidades de Negocios" la cual tiene como objetivo implantar una cultura de calidad en el servicio, a través de grupos de trabajo (macronúcleos, núcleos y consejos) por medio de una metodología de trabajo, disciplina y control.

1.3.4 Estructura Orgánica

La Unidad de Negocios determina los recursos necesarios para cumplir con los planes, idea la estructura de trabajo del grupo, define roles, asigna responsabilidades y fija las bases de la comunicación y control.

Dentro de la organización se encuentra la estructura orgánica de la Unidad de Negocios, la cual consiste en una plantilla de personal, un inmueble, equipos y sistemas, implementos de papelería, suministros de servicios públicos, elementos de organización, etc., como cualquier otro tipo de empresa. Es decir, una sucursal es una empresa cuyo objetivo particular es la obtención de utilidades partiendo de una inversión dada; el líder de la Unidad de Negocios (Gerente), por lo tanto es el responsable del grado de rentabilidad que presenta "su empresa" y deberá aprovechar al máximo todos los recursos con que cuenta, ya sean humanos, materiales o técnicos para lograr los objetivos.

Aunque la Unidad de Negocios esté conformada por las figuras de un comisionado, un líder de la Unidad de Negocios, ejecutivos de la fuerza móvil, ejecutivos de cuenta de banca comercial, de segmentos y ejecutivos de servicio; la estructura de la sucursal se propone de manera distinta, la idea es conformar dos

plantillas, una para la Unidad de Negocios y otra para la sucursal, esto deriva de que aunque no exista presencia física de ejecutivos de otros segmentos en la sucursal, ellos son parte de la misma empresa y deben atraer negocios a ésta, convirtiéndola así en una Unidad de Negocios. (Ver anexo 3)

El líder de la Unidad de Negocios debe establecer las medidas necesarias para maximizar la utilización de su capacidad instalada, de minimizar los costos y de lograr la mayor generación de ingresos, en otras palabras es responsable de la productividad y la rentabilidad. Es importante observar que la responsabilidad del líder de la Unidad de Negocios y ejecutivos de cuenta, no se limita a la sucursal, ya que también pueden existir otros puntos de venta como extensiones de la sucursal a su cargo como lo son: ejecutivos de enlace, cajeros automáticos, y los módulos; que a su vez incurren en costos y generan utilidades. Son una ampliación de su empresa.

La actividad básica del ejecutivo de cuenta es atención al público, la cual va desde la apertura de cuentas, aclaraciones, información, solución a problemas financieros, asesoría, captación y colocación de productos, hasta la labor administrativa que consiste en llevar la Unidad de Negocios por el camino que resulte más productivo y rentable.

Los ejecutivos de cuenta, así como los de servicio y el líder de la Unidad de Negocios, tendrán conocimiento de sus labores, funciones y facultades a través de

cursos de inducción al puesto y posteriormente en cursos y seminarios de actualización en servicio y en nuevas especificaciones bancarias.

Las facultades y responsabilidades de los miembros de la Unidad de Negocios son dadas a conocer desde el inicio de la prestación de sus servicios, sin embargo todos pueden accesar en caso de dudas o consultas a los diversos sitios de INTRANET (servicio de información en red interna) en donde podremos tener acceso a circulares donde se dan a conocer procedimientos, herramientas y disposiciones tanto por parte de la Institución como por parte de la Comisión Nacional Bancaria, y la Secretaría de Aportaciones Tributarias.

Dentro de la Unidad de Negocios la labor básica y principal de los ejecutivos es la atención al público, para lo cual es necesario que el empleado conozca las tareas a desempeñar, procedimientos de realización, a su jefe inmediato y en qué instancias se toman las decisiones.

El ejecutivo de servicio desempeña el puesto más relevante dentro de una Unidad de Negocios, ya que es la cara de presentación como primer contacto con el cliente, y en muchas ocasiones de él depende la obtención de nuevos negocios y clientes, para lo cual debe conocer las características de los productos y servicios de Bital.

Debido a que la gran mayoría de las operaciones que se realizan en el Grupo Financiero son recibidas y transmitidas a través de las ventanillas de los ejecutivos

de servicios, se requiere para este puesto de personas altamente eficientes y con una excelente actitud de servicio.

Las operaciones que realiza el ejecutivo de servicio siempre están involucradas con los resultados de la Unidad de Negocios, por lo que es muy importante que trabaje en equipo, se mantenga una buena comunicación con el personal de la sucursal, ejecute el trabajo orientándose hacia la obtención de resultados, y aprenda a manejar y solucionar conflictos.

Tomando en cuenta el trabajo que desempeña el ejecutivo de servicio, este se caracteriza por ser operativo y necesita de alta concentración para su ejecución, es importante que trabaje apegándose a normas y procedimientos institucionales, utilizando siempre un buen juicio y sentido común. Pero también su trabajo requiere que tenga actitud positiva y trato agradable, ya que siempre estará en contacto con diferentes tipos de clientes a los que deberá prestar el servicio.

Así como el trabajo del ejecutivo es valioso para la institución, también su desarrollo personal es una parte primordial para la misma, y para esto será importante que su desempeño sea bueno, además de la preparación profesional, para estar mejor capacitados y aspirar a puestos más altos (selección interna para cubrir vacantes de puestos dentro de Bital), ya sea en las áreas de negocios o de apoyo, dependiendo del interés de cada quien y de acuerdo a sus aptitudes.

1.3.5 Importancia de los Consejos de Unidad de Negocios

No obstante lo anterior, Bital S. A. ha decidido que a partir de la necesidad de contar con una herramienta eficaz, para la administración de las sucursales se crean los Consejos de Unidad de Negocios, los cuales estarán conformados por todos los integrantes de la sucursal.

La importancia del Consejo de Unidad de Negocios, se basa principalmente en su función, ya que tendrá como principal objetivo hacer más rentable la sucursal y lograr una integración del equipo de trabajo que se refleje en el servicio que preste a sus clientes, mismo que permitirá el crecimiento que la institución demanda.

CAPITULO II

CONSEJO DE UNIDAD DE NEGOCIOS, BITAL, S. A., SUCURSAL FRANQUICIAS