

LA VERDAD NOS HARA LIBRES

# UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

**Estudio del caso:  
“Buró de Reclamos de Instituciones Financieras”**

**Nombre:  
Gilberto Enrique Caballero Gutiérrez**

**Maestría en Administración**

**Director: Mtro. Manuel Bravo Borrego  
Lectores: Mtro. Roberto Sánchez de la Vara  
Mtro. Jorge Smeke Zwaiman**

**Febrero de 2006**

# Índice

	<b>Pág.</b>
<b>1. Introducción</b>	<b>1</b>
<b>2. Descripción Genérica de la Empresa</b>	<b>5</b>
<b>3. Descripción detallada de la situación objeto de estudio</b>	<b>8</b>
<b>3.1 Estructura organizacional</b>	<b>9</b>
<b>3.2 Mercado</b>	<b>10</b>
<b>3.3 Producto</b>	<b>11</b>
<b>3.4 Publicidad</b>	<b>14</b>
<b>3.5 Estudio Financiero</b>	<b>15</b>
<b>3.6 Legal</b>	<b>16</b>
<b>4. Análisis de Hechos y definición del problema</b>	<b>18</b>
<b>5. Marco Conceptual</b>	<b>21</b>
<b>6. Planteamiento de Soluciones posibles</b>	<b>22</b>
<b>7. Fundamentación de la solución Elegida</b>	<b>24</b>
<b>8. Recomendaciones</b>	<b>26</b>
<b>9. Bibliografía</b>	<b>27</b>

# **Dedicatoria**

**A mi querida esposa Martha Elena, que siempre me entregó su apoyo y comprensión incondicional, para el logro de ésta meta.**

**A mis tres hijos Martha Leticia, Gilberto Rodrigo y María Fernanda, a los que les robé tiempo y atención por alcanzar éste sueño, les doy mi más profundo agradecimiento.**

**A mis finados padres Arquímedes y Elsa, que siempre me alentaron en ésta tarea.**

**A todos mis profesores de la Universidad Iberoamericana, que hicieron posible poder alcanzar el grado requerido, muchas gracias.**

## **1. Introducción**

Nace el Buró de Reclamos de Instituciones Financieras “BRIF” como una respuesta de la sociedad civil, para la atención a clientes que fueron afectados por las Instituciones Financieras.

Es decir la negligencia y prepotencia de las Instituciones Financieras ligada al mal servicio de las instituciones del gobierno, en la atención a los problemas que se presentan por las operaciones y servicios vinculados al giro de su negocio que redundan en la pérdida de patrimonio o crédito del reclamante.

El BRIF pretende como objetivo lograr la recuperación rápida del patrimonio económico o del crédito, a través de la expedita y eficiente solución de los reclamos ya sea legal o administrativamente. Registrar los reclamos de las Instituciones Financieras, midiendo por servicio el riesgo, desempeño y calidad de los servicios ofrecidos. Informar a la Opinión Pública de cuáles son las mejores y peores Instituciones Financieras (IF) basados en los reclamos por cada servicio.

Con esto el Buró llena un espacio privado de servicio que a la fecha no existe en México, ya que actualmente los usuarios solo tienen como opción a las Instituciones del gobierno o de las mismas Instituciones Financieras. Con lo que al no solucionarse quedan indefensos ante un fraude o mal desempeño de las Instituciones.

La empresa tiene cobertura Nacional, iniciando en el Distrito Federal, para posteriormente crecer hacia Guadalajara y Monterrey. Esperamos en algunos años se tenga presencia en las principales ciudades del país. Inició sus operaciones el 12 de abril de 2005, en lo financiero se espera que al año y medio alcance su punto de equilibrio.

Los accionistas del BRIF hace tres años en 2003, se enfrentaron a robos de cheques, incumplimientos de seguros, cambios unilaterales en los contratos, fraudes por clonación de tarjetas de crédito y muchos más casos, todos casi en el mismo periodo. Para reclamar como lo hace cualquier persona, se acudió a las Instituciones Financieras a fin de aclarar las situaciones dónde se elaboraron las notificaciones y reclamos correspondientes.

Resulta que las Instituciones Financieras son jueces y parte del asunto, es decir, es muy difícil descifrar si los robos son internos o externos a ellas, se dice informalmente a nivel Sistema Bancario, que el 60% de los problemas son por situaciones internas es decir colusión de empleados con bandas organizadas; por lo que las Instituciones Financieras, se dedican a diferir las soluciones por meses, para finalmente informar su improcedencia, dejando una muy mala imagen ante sus clientes.

Por la negativa formal de las Instituciones Financieras, se inició el reclamo ante la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (Condusef), la cual después de varios meses de pláticas conciliatorias, también informó su improcedencia, es decir no se soluciono nada y si se perdió tiempo muy valioso.

Existe una gran cantidad de malos servicios que no son resueltos y no hay quién ayude a los usuarios a recuperar lo perdido. Únicamente les dejan a los clientes sus derechos a salvo y a merced de abogados leoninos.

Todas las Instituciones Financieras operan de la misma manera, tienen la ley Mercantil y Civil de su lado, es decir la Ley de Títulos y Operaciones de Crédito establece lagunas y ambigüedades que les permite a los abogados proteger a las Instituciones sobre sus clientes.

Únicamente son supervisados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), en cuanto a su normatividad operativa, en general con ayuda

de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) a través de circulares, pero no en cuanto a los Servicios a los Clientes eso no es de su interés.

Los contratos se elaboran por cada Institución con una regulación básica sin limitaciones, por lo que proceden a ajustarlos a su leal saber y entender, haciendo firmar a sus clientes para tener los servicios. Han logrado a la fecha hacer que la ley y el gobierno les permitan evadir sus responsabilidades como negocio, al no haber quién los obligue a enfrentar los reclamos.

Los derechos de los reclamantes siempre quedan a salvo, pero sin una solución a la vista; esta situación la viven todos los mexicanos actualmente, quedando indefensos ante las Instituciones Financieras y a merced de Abogados que no siempre son honestos. Únicamente buscan obtener su beneficio económico, sumándole gastos al problema.

En este caso se plantea la necesidad de crear una empresa de Servicio a Clientes afectados por las Instituciones Financieras, es así que planteamos la sociedad “Buró de Reclamos de Instituciones Financieras BRIF”, la que concilia o da el seguimiento formal y puntual de los asuntos, hasta las últimas consecuencias, a fin de obligar a las Instituciones a que afronten los reclamos, resarzan el recurso o crédito a su cliente.

El iniciar una empresa de reclamos en México, basada en el servicio a clientes, enfrenta la falta de culturas básicas de países avanzados que son:

- ✓ La cultura del reclamo; cuándo no se cumple lo pactado, por pérdidas al patrimonio o crédito, por cambios a contratos sin aprobación del cliente, todo por culpa de mala operación de la Institución Financiera.
- ✓ La cultura de atender el reclamo a satisfacción del cliente; o al menos llegar a una negociación por parte de las Instituciones Financieras.
- ✓ La cultura del reclamante de pagar; para salir del reclamo.

- ✓ La cultura de los clientes para investigar antes de solicitar un servicio; en dónde es mejor, menos riesgoso o tratan mejor a sus clientes.

Motivados por lo anterior, se procedió a:

- La Planeación y diseño del Caso de Negocio “Bussines Case” para evaluar su factibilidad financiera del proyecto.
- Se Integró como negocio estableciendo sus características y modelo de operación como parte del Modelo Conceptual del negocio.
- A efecto de lograr el objetivo en tiempo y forma, se controló el proyecto en base a un programa de trabajo con “Proyect Manager”.
- Para la operación del Buró se seleccionaron programas de cómputo del tipo Help Desk, que tenían que soportar el negocio y su seguimiento.
- Fue definida la personalidad jurídica del BRIF, buscando que no afectara objeto social.
- Fueron identificados los productos o servicios susceptibles de reclamo de las Instituciones.
- Con ayuda de Diseñadores gráficos se estableció la imagen corporativa (Logotipo, papelería, Tarjetas, etc).
- Los accionistas definieron la estructura y perfiles de los empleados para que fuera la más operativa.
- Con la investigación del mercado en México se pudo definir el tamaño del mercado de reclamantes en México.

## 2. Descripción genérica de la empresa en cuestión

La misión del BRIF es dar un servicio eficiente y eficaz a los reclamantes, en las gestiones administrativas o legales de cada reclamo, busca prevenir posibles reclamos con capacitación en el uso de los servicios, así como informar a la sociedad de cuales son las Instituciones mejores o las más riesgosas.

El **“Buró de Reclamos de Instituciones Financieras”**, es el resultado de la planeación, estudios y servicios que ofrecería; es decir se estableció que la sociedad fuera un Buró, como el lugar para que los clientes acudieran a presentar sus aclaraciones, quejas y reclamos, acotándolo a Instituciones Financieras.

En México no existen empresas privadas que se dediquen al Servicio a Clientes de este tipo, es decir; a lograr que tanto las empresas privadas o públicas cumplan con lo ofrecido. Se ha dejado al Gobierno; a través de PROFECO y Condusef con las que consideran se cubre todo el universo.

Realmente hacen falta instancias en las que se preparen reclamos inteligentes, a través de los medios correctos administrativos o legales, que les permitan a los usuarios hacer valer sus derechos de forma privada. A la fecha los reclamos de la sociedad civil, se canalizan en marchas, mítines y descalificaciones hacia el gobierno o las empresas que otorgan servicios masivos.

Por otro lado, la sociedad civil esta harta de ser representada por partidos políticos, organizaciones radicales dígase el Barzón, por el gobierno y no se tengan caminos privados. El inicio del BRIF provoca que las dependencias gubernamentales que existen, mejoren sus servicios. Los clientes tendrán una alternativa privada que les permita recuperar lo perdido al llevar hasta las últimas consecuencias los reclamos.



El BRIF llena un hueco o laguna muy grande en la sociedad mexicana, ya que antes de ésta solo existían los caminos gubernamentales o abogados, los que en la mayoría de los casos no los resolvían.

Es pertinente clarificar los conceptos respecto a los contactos por Servicio a Clientes de Instituciones Financieras ya que hay de tres tipos:

- Aclaraciones
- Quejas
- Reclamos

Aclaraciones, se refiere a aquellos que no entienden los reportes de las Instituciones financieras y creen tener un problema, el contacto es solamente de información y capacitación.

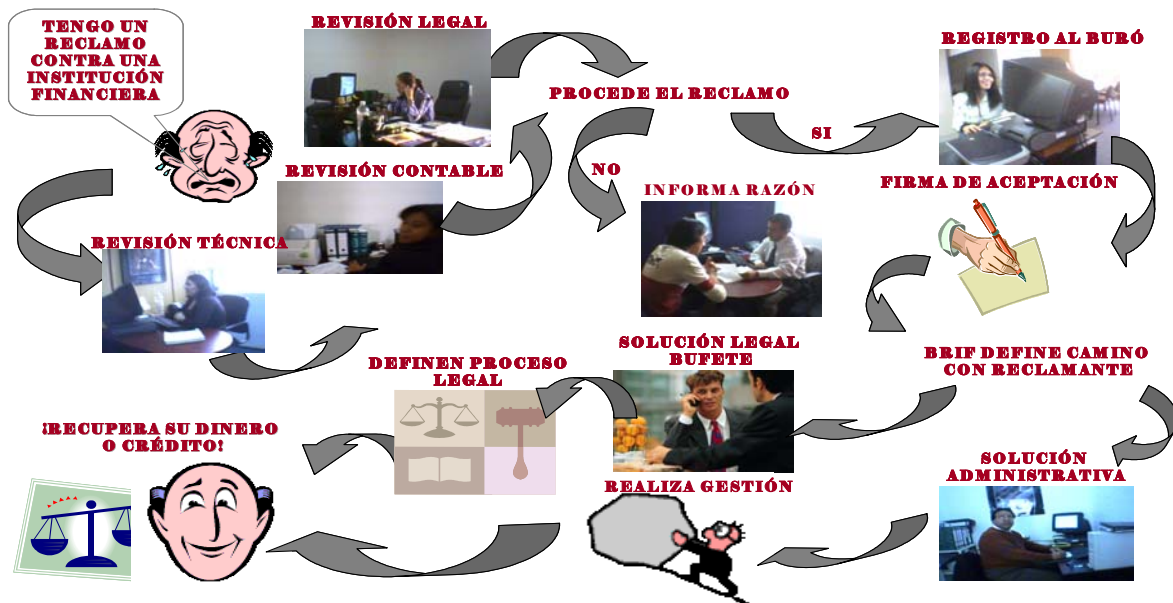
Quejas son casos que por alguna razón los clientes no tienen documentado el asunto, identificamos que normalmente son de poca monta o no le interesa reclamar, únicamente desean señalar el hecho. Formalmente el BRIF no los puede registrar ya que sería difamar a las Instituciones.

Reclamos son aquellos casos dónde, efectivamente sufrió una afectación a su patrimonio o a su crédito, es cuando si se documentan plenamente y se puede proceder administrativa o legalmente el BRIF los registra y los protege.

El Buró tiene su modelo o proceso para la atención y servicio<sup>1</sup> “el énfasis está en el valor de complacer al “cliente” a los reclamantes, será la gran diferencia con los servicios del gobierno, a continuación mostramos el modelo conceptual de operación que aplica:

---

<sup>1</sup> Lewinson, Dale, M. “Ventas al detalle”. Printice Hall (Ed) México. 1999. (pp 505-507).



En México, únicamente Condusef, da este servicio y lleva un recuento de los casos por servicio como la información pública que existe.

Uno de los objetivos del BRIF es el tener una Base de Datos lo suficientemente robusta, que le permita saber por Institución, servicio y por monto, su calidad, desempeño y riesgo, a fin de que los clientes de los Servicios Financieros tengan elementos para defenderse y puedan utilizar a aquellos que le sean las mejores opciones o las menos malas.

### **3. Descripción detallada de la situación objeto de estudio**

A fin de tener una empresa sana como el Buró de Reclamos de Instituciones Financieras, fue pertinente aplicar el modelo de planeación estratégica<sup>1</sup> *“Es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr las metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados”*, como fundamento estratégico para su creación, definición de su objetivo y misión, así como el modelo operativo del servicio.

#### **3.1. Estructura Organizacional**

Toda organización debe establecer una Estructura Organizacional<sup>2</sup> con la que pueda operar el negocio, después de evaluar el modelo conceptual se concluyó que es la estructura funcional la más viable, ya que a través de Coordinaciones especializadas se puede alcanzar el objetivo del BRIF. Es un Servicio dónde tienen que interactuar todas las áreas dando su opinión, pero siempre bajo la supervisión de un especialista, por eso el factor humano es fundamental y sobre todo que el personal tenga los perfiles siguientes:

Director General, debe tener formación en cualquiera de las áreas siguientes: Maestro en Administración, Contador, Director de Finanzas y Administración, Director Comercial, Director Regional de una Institución de Servicios Financieros, con experiencia de servicios a toda la república, Probado en la atención a clientes y seguimiento de quejas, reclamos y denuncias.

Coordinador de Operación su perfil debe ser con experiencia en Servicio a Clientes en Instituciones Financieras, capacitación empresarial e ISO 9000 de varios tipos; Coordinador de Administración con experiencia dentro de las Instituciones Financieras.

---

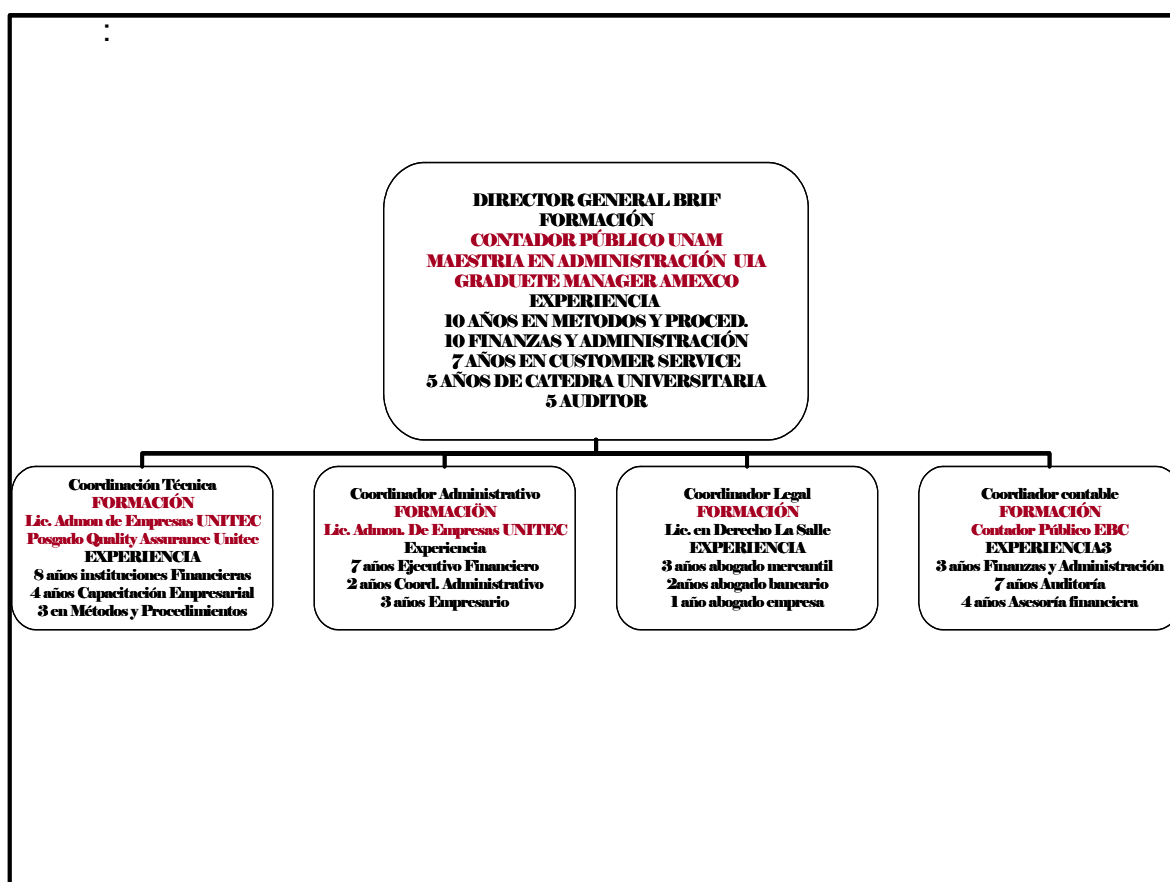
<sup>1</sup>, Steiner, George A. “Planeación estratégica”. Ed. CECSA México. 1985. (pp 20 a 37)

<sup>2</sup> Thomas, Bateman, “Administración una ventaja competitiva”, Mc GrawHill, 4 Edición 2004, pp296 a 310

Coordinadores Legales, su perfil de Abogados con experiencia en derecho Bancario, Mercantil, Civil y Penal.

Coordinador contable su perfil de Contralor y Auditor de varias empresas; Asesores Legales pasantes de Derecho o Becarios.

El organigrama funcional actual:



A fin de atender un universo tan amplio de Reclamos, que pudieran irse a litigio se integran como proveedores externos, Bufetes de Abogados certificados por el Buró; es decir se certificará la experiencia, el éxito y calidad del servicio de cada Despacho especializado en Derecho Mercantil, Bancario, Civil y Penal, con sub-especializaciones por cada tipo de reclamo, validando sus resultados.

### 3.3. Mercado

Identificar el tamaño y características del mercado así como su impacto en la sociedad mexicana no es fácil, encontramos que en la encuesta de servicio de la Asociación Mexicana de Bancos<sup>3</sup> calificó al 6% de los contratos como malos en sus servicios, así podemos deducir que 3,145,193 contratos de clientes insatisfechos, los que son el mercado general objetivo del BRIF.

A fin de establecer mas puntualmente el mercado, fue necesario tomar la información estadística de la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (Condusef)<sup>4</sup> de enero a diciembre de 2004, informó que atendieron 382,901 casos. Sin embargo, estos casos son de aquellos usuarios que presentaron un reclamo formal.

La Condusef tiene registrados 1,093,972 contactos telefónicos adicionales de personas con problemas que no acudieron. Es decir tanto aquellos que han presentado un reclamo ante la Condusef, como aquellos que no lo han presentado formalmente conforman un total de 1,476,873 reclamantes en México.

CONDUSEF RESULTADOS GLOBALES DEL PERÍODO ENERO - DICIEMBRE de 2004

Acciones de Atención	Asist. Técnicas y Jurídicas <sup>1</sup>	Reclamaciones	Arbitrajes	Solicitudes de Dictámenes Técnicos	Solicitudes de Defensoría Legal <sup>2</sup>	Defensorías	Total	%
Instituciones de Crédito	62,443	16,014	0	1,714	1,815	863	82,849	21.6
Bursátil	541	54	0	6	5	0	606	0.2
Org. Aux. de Crédito	853	74	0	8	11	2	948	0.2
Seguros	19,296	6,739	5	741	573	91	27,445	7.2
Fianzas	561	266	0	22	9	1	859	0.2
SAR	258,416	1,361	0	6	35	8	259,826	67.9
No Financiero <sup>3</sup>	10,221	147	-	-	-	-	10,368	2.7
<b>SUBTOTAL</b>	<b>352,331</b>	<b>24,655</b>	<b>5</b>	<b>2,497</b>	<b>2,448</b>	<b>965</b>	<b>382,901</b>	<b>100</b>
IVR <sup>4</sup>	1,093,972						1,093,972	
<b>TOTAL</b>	<b>1,446,303</b>	<b>24,655</b>	<b>5</b>	<b>2,497</b>	<b>2,448</b>	<b>965</b>	<b>1,476,873</b>	

Fuente: CONDUSEF. "Estadísticas a 2004". [www.condusef.gob.mx](http://www.condusef.gob.mx) . abril 2005

<sup>3</sup> Asociación Mexicana de Bancos. "Encuesta nacional de opinión sobre la banca". [www.amb.org.mx](http://www.amb.org.mx). 2005.

<sup>4</sup> Fuente: Internet Condusef. "Estadística diciembre 2004". [www.condusef.gob.mx](http://www.condusef.gob.mx) .

Analizando el mercado podemos decir que los reclamantes al menos tienen dos contratos con el Banco, es decir una cuenta de ahorro o cheques y tarjeta de crédito o inversión.

En virtud de que solo afecta a aquellos clientes que tiene trabajo y dinero para mantener dos contratos en el Banco, los identificamos mercadológicamente a los reclamantes en los Targets siguientes A, B+, B-, C+ y C-, como en todos los trabajos de mercado son estimaciones cercanas a la realidad.

Como se puede ver el mercado existe y es muy grande, por lo que vale la pena identificar sus hábitos y costumbres como posibles Reclamantes/clientes, es decir:

¿Dónde se encuentran? Utilizando la técnica de mapeo, se toma el plano de la ciudad con indicaciones socioeconómicas; se discriminan las colonias de bajo poder adquisitivo indicándolo con un color y con otros colores se ubican las zonas de influencia partiendo de los de mayores ingresos A hasta la C-.

¿Cómo consumen?, evaluamos sus hábitos de consumo y se encontró que acuden a restaurantes, plazas comerciales, eventos sociales.

¿Cuál es su actitud?, encontramos una resistencia grande para presentar los reclamos, no guardan los comprobantes, no quieren pagar el servicio

¿Dónde acuden ante un problema?, en principio a la Instituciones Financieras y a Condusef, ya que fueron rechazados acuden al BRIF.

### **3.3. Producto**

Los productos del BRIF son todos los Servicios financieros que ofrecen las Instituciones, es decir al parecer las Instituciones Financieras incumplen lo que ofrecen, por problemas de operación caen en diversos errores o fallas que



riesgo y calidad de sus servicios al ser un Buró ajeno a la misma. Principalmente la opinión pública estará informada y reaccionará ante los informes del Buró, ya que podrá elegir la mejor opción del servicio que requiera, para de este modo evitar los reclamos.

El BRIF apoyará a los reclamantes con los servicios siguientes para cada tipo de reclamo de acuerdo a la tipología de los reclamos del cuadro anterior:

- ✓ Asesoría Legal inicial, asesoría contable y técnica para fundamentar el reclamo y canalizarlo según sea el caso, ésta será brindada por la contratación de Bufetes especializados certificados por el Buró como proveedores.
- ✓ En lo administrativo el reclamante recibe el apoyo para integrar y documentar el reclamo formalmente, así como la asistencia, realizando los pasos adecuados ante las instancias correctas en el tiempo y la forma, que se requieran, para negociar con las Instituciones Financieras (IF) o el Buró de Crédito.
- ✓ Registro ante el BRIF para poner a la Instituciones en la lista de Instituciones reclamadas. Agilización administrativa, El seguimiento puntual por nuestro sistema vía Internet de cada etapa del reclamo hasta lograr la recuperación o aclaración.
- ✓ Información del desempeño, riesgo y calidad de los servicios de las Instituciones antes de contratar un servicio.



### 3.4. Publicidad

Como toda empresa es necesario que se conozca y publicite, lo que es uno de los grandes retos de la empresa, en la medida que se ha ido dando a conocer se ha logrado atender a más de 800 reclamos en seis meses.

En cuanto a publicidad el tipo de negocio debe manejar una imagen formal; de confianza, solidez, integridad y seriedad. Para lograrlo se desarrolló toda la imagen corporativa incluyendo papel membretado, tarjetas, folletos promocionales, posters y anuncios de radio, por lo que se seleccionó el logotipo siguiente que satisface los criterios mencionados:



Respecto a las campañas publicitarias, se eligieron las siguientes:

- ✓ Relaciones Públicas vía conferencias de prensa, por el lanzamiento e informes de los resultados cada seis meses.
- ✓ Impresos vía folleto y posters como la opción económica y rentable por el nivel de redención de reclamantes
- ✓ Acorde con la identificación del mercado objetivo en Plazas comerciales vía el recibo de automóvil y otras, restaurantes a través de manteletas y en colonias de alto poder adquisitivo a promocionar con folletos y posters.
- ✓ Iniciamos con Carteles espectaculares en determinadas estaciones del metro de la ciudad de México.

- ✓ Colocamos posters en Sindicatos, Asociaciones, Unidades Habitacionales, Plazas Comerciales etc. Dónde creemos acuden nuestros posibles reclamantes.
- ✓ Vía Internet tenemos generadores de correos a diferentes grupos, dónde les informamos del BRIF y sus servicios, con esto hemos tenido reclamantes de forma constante.
- ✓ Entrevistas con los noticieros nacionales y de opinión lo que ha dejado un buen número de reclamantes.

### **3.5. Estudio Financiero**

En el aspecto financiero se prepararon Estados Financieros Presupuesto, proyectados por meses que aplicarían a partir del lanzamiento y puesta en operación del Buró, los ingresos se establecieron en tres vertientes que son:

- ✓ Ingresos por Comisiones de Reclamantes al reclamar.
- ✓ Ingresos por participación de Bufetes Externos proveedores del Buró, acorde a lo contratado por el despacho.
- ✓ Ingresos por la venta de información privilegiada a medios de comunicación, en base a las ruedas de prensa y contactos posteriores.
- ✓ Ingresos por aclaraciones ante Buró de Crédito.



2. Buró de Aclaraciones de Instituciones Financieras
3. Buró de Quejas de Instituciones Financieras

En las tres opciones se cuidó de no perder el objeto social y el impacto hacia la sociedad. La autorizada en forma condicionada por la Secretaría de Relaciones Exteriores fue “Buró de Reclamos de Instituciones Financieras”, solo pidieron la aprobación de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

Respecto a su personalidad jurídica se creó como “Buró de Reclamos de Instituciones Financieras Sociedad Civil”, salvando así el aspecto de lucro de la Sociedad Anónima de Capital Variable.

Obliga a los accionistas a manejar una figura de cobro por comisiones para la recuperación del Buró, así los reclamantes tienen la confianza por los servicios ofrecidos al no ser empresa de lucro y los empleados son socios industriales, si el BRIF gana, ganan ellos acorde a su nivel dentro del Buró.

#### 4. Análisis de Hechos y Definición de problemas

Como se pudo ver en la descripción detallada de la empresa, los hechos concretos sugieren pertinente crear una empresa, dígase el BRIF que solucione a los clientes de las Instituciones Financieras un sin número de anomalías que se presentan diariamente en las operaciones de las Instituciones como parte de su negocio.

En México solo hay el servicio del Gobierno y de los mismos afectados, lo que hace inoperante cualquier reclamo, solamente aclaran los más evidentes o en los que ellos cuentan con seguros para transferir la pérdida a un tercero.

En la mayoría de los casos con despachos de los Abogados especializados encontramos que son proveedores de las Instituciones, perdiendo objetividad al representar al reclamante, es por eso que el BRIF busca certificar su experiencia y habilidad en la rama Mercantil, Civil, Penal y Bancaria.

Partiendo de lo anterior el BRIF se define como una empresa de Servicio a clientes, dónde los problemas, hechos y actividades relevantes para su existencia son:

- ✓ Dificultad para la creación del Buró al tener condicionada la aprobación de la Secretaría de Relaciones Exteriores el 3 de enero de 2005, a que la Secretaria de Hacienda y Crédito Público y la Comisión Nacional Bancaria y de Valores dieran su aprobación formal.

Al tener condicionado el BRIF, fue necesario realizar gestiones delicadas, presentando los proyectos de los servicios y el acta constitutiva, para su revisión de las dependencias involucradas. Al Fin la Comisión Bacional Bancaria y de Valores lo aprobó el 18 de noviembre de 2005 y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público el **17 de enero de 2005, se vio en la obligación de aprobarlo al no encontrar razón para negarlo.** Después de dos meses se

obtienen las aprobaciones de ambas dependencias, para lo cual se requirió paciencia y constancia.

- ✓ El tiempo que se llevaría obtener las autorizaciones afectará el interés de los accionistas.

Los informes constantes de los avances a los accionistas permitieron evaluar que si se obtendría la aprobación y fueron útiles para que no desertaran del proyecto.

Para el **12 de abril de 2005** se crea y realiza el lanzamiento del Buró de Reclamos de Instituciones Financieras S.C. BRIF

- ✓ Enfrentamiento del BRIF a las faltas de cultura de :
  - a. Reclamar su pérdida ante las Instituciones Financieras, el Gobierno y menos a una empresa privada que los ayude
  - b. De las Instituciones financieras para atender reclamos.
  - c. De los reclamantes el pagar los servicios por aclarar los reclamos y recuperar su patrimonio
  - d. Y de los clientes de las Instituciones para investigar, consultar antes de contratar un servicio en una Institución Financiera.

A la fecha el Buró lucha con los reclamantes para ir cambiando los problemas culturales identificados, no es fácil, pero se ha ido avanzando, sobre todo de aquellos que ya pasaron por las instancias gratuitas y reconocen en el BRIF un servicio de excelencia, creándose la publicidad de boca a boca.

- ✓ Una dificultad importante es la publicidad ya que el costo de los medios dónde se debe promocionar el BRIF por el mercado objetivo o target identificado es muy costoso.

Es quizá uno de los problemas mayores ya que el mercado objetivo está en canales o medios muy costosos, las inversiones son muy altas y los reclamantes no conocen y confían en el servicio.

- ✓ Contar con los recursos suficientes para apoyar al BRIF por lo menos un año y medio, para que se llegue a su punto de equilibrio y la sociedad subsista.

Esta el BRIF buscando medios alternativos de financiamiento, para soportar con facilidad el año y medio, así como apoyar las campañas publicitarias con una mayor inversión.

Fue importante realizar el estudio del entorno regulatorio en el que operará el BRIF con del Gobierno mexicano, encontrando que no existe, de hecho los reclamantes están indefensos, lo que es inaceptable dónde se vea.

En otras palabras encontramos una laguna legal, ya que la actividad de la SHCP, se reduce a establecer las reglas legales que regulan la correcta operación de las Instituciones Financieras; dejando de lado la parte de protección hacia los clientes de dichas Instituciones Financieras, en otras palabras no hay nada respecto a Servicio privado al Cliente, únicamente CONDUSEF y PROFECO.

## **5. . Marco Conceptual**

A fin de presentar el caso de Buró de Reclamos de Instituciones Financieras, fue necesario utilizar todos los conocimientos teóricos y prácticos de administración, a fin de establecer los objetivos, la misión y los procesos de planeación, de operación y control de la empresa.

En el caso se desglosa el proceso administrativo, logrando la planeación estratégica del negocio, donde se integran los componentes del proyecto, controlamos los recursos y por último se establece la dirección y operación del Buró, en éste estudio del caso se describe cada uno de los pasos con detalle.

El crear el Buró de Reclamos de Instituciones Financieras es una situación similar a la existencia de Hospitales privados y los Servicios del IMSS o el ISSSTE, que son gratuitos para sus derechohabientes.

Es indiscutible que deben existir instancias privadas sin vínculos con el Gobierno, Instituciones Financieras o partido político, por eso es importante el BRIF ya que complementa la atención de los clientes reclamantes en tiempo y forma, a fin de que recuperen su patrimonio o crédito.

Conceptualmente el BRIF es un espejo del Buró de Crédito, ya que en el primero el Reclamante pone en la Lista negra a la Institución Financiera reclamada y en el segundo la Institución pone al cliente con problemas de crédito por algún incumplimiento de pago, en ambos casos se informa a la comunidad el resultado.

A efecto de identificar el Mercado de los reclamos encontramos que solo Condusef tiene en México información de los reclamantes, aunque ellos únicamente informan casos por tipo de servicio, sin indicar los montos o importancia de los mismos, si permitió saber que existe un mercado potencial para varias instituciones de atención al cliente similares.



Respecto a la estructura organizacional mas operativa, se evaluó que normalmente las empresas de servicios a clientes eran de tipo funcional; ya que se requiere cierto grado de experiencia y especialidad, pero a la vez es pertinente el intercambio de experiencias con otros especialistas.

En atención a la publicidad se utilizó a expertos en Relaciones Públicas, Diseñadores Gráficos y Publicistas que permitieron generar una imagen profesional y seria del Buró, a la fecha como lo indica el estudio del caso se tienen varias campañas funcionando.

A efecto de sustentar teóricamente la creación en México de una empresa de atención y servicio a clientes como el BRIF, fue necesario llevar a cabo varios estudios e investigaciones.

La premisa inicial para la Fundamentación del Buró fue estudiar tanto en México como en el extranjero, si existían éste tipo de empresas y como trabajaban ante los reclamos, gracias a esto se evaluó su factibilidad, ya que en nuestro país es algo nuevo a nivel privado, en otras palabras no hay competencia.

La metodología utilizada para diagnosticar los problemas fue dándose al realizar las acciones pertinentes en la creación del BRIF, es decir se siguieron los caminos normales y todo lo que lo limitó o no llegó en tiempo y forma, se convirtió en un problema. Fue a través del proceso administrativo como pudimos encontrar los problemas y las soluciones en cada etapa, desarrollando estrategias en cada etapa lo que nos permitió llegar al objetivo.

Como parte de la planeación, se identificó un nicho de oportunidad sobre los Servicios a Clientes de las Instituciones Financieras mal atendidos, que no existían empresas privadas y que nadie está obligado a responder reclamos en México.

Respecto a todo lo relacionado con los Servicios a Clientes en México, se detectó que existen tres tipos de reclamos que son; como proveedor, como

cliente en empresas Comerciales y como cliente en Instituciones Financieras. En todos los casos no existe la formalidad para atender los reclamos, algunas empresas tienen políticas de devoluciones y atención a clientes, en otras es la PROFECO la que las obliga y en el caso de las Instituciones Financieras es CONDUSEF el que busca conciliar los reclamos sin éxito, es aquí dónde BRIF es la solución.

El gobierno mexicano conciente del grave problema de los Reclamos comerciales, crea el 5 de febrero de 1976 la Procuraduría Federal de Consumidor "PROFECO"<sup>1</sup>, a fin de atender asuntos y controversias comerciales, dándole atribuciones para informar, conciliar e imponer multas a quienes sean culpables por actos comerciales deshonestos, pudiendo obligarlos a enfrentar los casos y pagarlos, es decir hay acciones coercitivas de la autoridad.

Para los clientes de Instituciones Financieras que estaban desamparados, crean la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los usuarios de Servicios Financieros "CONDUSEF"<sup>2</sup> el 18 de enero de 1999, después de 23 años de haber creado la PROFECO; pero no le da atribuciones para lograr soluciones a los reclamantes, únicamente lo faculta para conciliar entre las partes, dejando un hueco en la aclaración real de los reclamos y desamparados a los clientes, pero con sus derechos a salvo.

Por otro lado la investigación a nivel Internacional, nos indica que en Europa, Estados Unidos y Canadá si existen instituciones similares al BRIF, algunas de ellas son gubernamentales como en México y en otros casos son Organizaciones no gubernamentales; pero en todos los casos le dan al problema la calidad de Ombudsman de Servicios Financieros. Como en los casos siguientes:

Financial Ombudsman Service, Inglaterra, [www.financial-ombudsman.org.uk](http://www.financial-ombudsman.org.uk)

---

<sup>1</sup> Internet PROFECO. "Historia". [www.profeco.gob.mx](http://www.profeco.gob.mx). 2005.

<sup>2</sup> Internet CONDUSEF. "Historia". [www.condusef.gob.mx](http://www.condusef.gob.mx). 2005.

Financial Services Ombudus Network, Canadá, [www.cfson-crcst.ca/](http://www.cfson-crcst.ca/)

Ausbank, España, [www.ausbank.com](http://www.ausbank.com)

State Commisioner of Financial Regulation, EUA, por cada estado  
[www.dlllr.state.md.us](http://www.dlllr.state.md.us)

Estas solo son algunas empresas internacionales de las que se dedican a asesorar y ayudar a los usuarios de las Instituciones Financieras, cuando se presentan problemas, o diferencias entre lo que ofrecen y lo que dan en la realidad.

Basado en la investigación teórica, el BRIF responde a una necesidad, es una empresa novedosa pero sólida, que se enfrenta a grandes retos como las inculturas ya mencionadas, la de su promoción y las que debe salvar para que se convierta en una empresa socialmente positiva e importante.

## **6. Planteamiento de soluciones posibles**

Crear una institución privada dígase el BRIF, para hacer posible a los ciudadanos comunes, puedan ejercer sus derechos en todos los ámbitos de la sociedad, realizando actividades que nos conduzcan a situaciones civilizadas e inteligentes, dónde se arreglen las diferencias, se den las aclaraciones, puedan ser escuchadas las quejas y atendidos los reclamos; dejando atrás, el tomar la leyes en nuestras manos u hacer manifestaciones estériles en las calles, afectando a terceros.

Es decir una instancia privada sin vínculos con el Gobierno, Instituciones Financieras u partidos políticos que busque la solución a los problemas y reclamos, es por eso la importancia de este tipo de empresas para que complementen la atención de los clientes / reclamantes de Instituciones Financieras en tiempo y forma, a fin de que recuperen su patrimonio u crédito.

Respecto al tiempo que se requerirá para obtener los permisos, los accionistas están dispuestos a esperar a que se culmine el trámite ante el Gobierno, es cuestión de paciencia para que se den los términos legales para que den respuesta.

El problema mas serio, si son las falta de cultura del los clientes de las Instituciones Financieras para hacer los reclamos y documentarlos, podemos decir que saben de la pérdida de su patrimonio o crédito, pero desconocen la forma de recuperarlo o les da miedo. Cuándo logran documentar su reclamo las Instituciones no les reconocen el asunto, también por la falta de cultura de las Instituciones para atender reclamos, en ambos casos el BRIF es quién apoya al cliente y concilia con las Instituciones para llegar a acuerdos obteniendo la recuperación del patrimonio o del crédito.

Los reclamantes desean todos los servicios del BRIF gratuitamente, así están acostumbrados por el gobierno. Siendo una empresa privada no son gratuitos los servicios pero muy accesibles, de hecho como no existe otra

instancia seria que los ayude, acuden al Buró varias veces hasta que se convencen de las bondades del mismo.

Respecto a la problemática de publicidad se ha encontrado que las publicaciones en revistas, posters en determinadas estaciones del metro, Sindicatos, Asociaciones, Conferencias, Informes de reclamos en mesas de prensa son los elementos promocionales con los que hasta ahora el BRIF a podido generar su ingreso.

## 7. Fundamentación de la solución Elegida

Es crear el BRIF como la única oportunidad privada que tendrán los clientes de las Instituciones para atender los reclamos<sup>1</sup> *"una reclamación tratada adecuadamente, en lugar de ser algo que hay que temer, puede servir como medio para cimentar mas firmes las relaciones con el cliente"*, el buró podrá ser creativo y buscar las soluciones, así como los soportes necesarios para el reclamo, ayudaremos socialmente a mucha gente ante el problema.

Cierto que el Buró enfrenta problemas culturales que se irán atendiendo y educando a los usuarios de los servicios financieros, para que reclamen sus derechos y no pierdan tan fácilmente su patrimonio o crédito, que tan malo es perder el dinero como quedarse sin crédito, así el BRIF es un paraguas que permitirá a los reclamantes recuperar lo perdido, con la ayuda legal o administrativa de especialistas.

Sabemos que el reto será dar a conocer al BRIF, pero poco a poco se ha ido acreditando ante la sociedad a través de los éxitos en los reclamos al recuperar lo perdido.

El BRIF es un elemento muy importante para saber cual es el desempeño, riesgo y calidad de los servicios que ofertan las instituciones, posibilitando a los clientes comparar entre instituciones en cual confiar su dinero o crédito, a sabiendas del riesgo que se pudiera presentar.

Por otro lado el BRIF es un contrapeso para el Buró de Crédito, ya que a la fecha las Instituciones Financieras registran en el a sus clientes con bastante ligereza. Como sabemos la mayoría de los clientes no tiene una formación que les permita estudiar los dictámenes del Buró de Crédito y las Instituciones no los ayudan. En éstos casos el BRIF los apoya para obtener las liberaciones necesarias para que recuperen su crédito.

---

<sup>1</sup> Kossen, Stan, "Venta creativa". Díaz de Santos (Ed.) España. 1992. (pp 385-391)

El Buró si es una solución a todas aquellas personas que tienen un reclamo ante una Institución Financiera (Robo de Cheques, Clonación de Tarjetas, Incumplimientos de Contrato, Créditos Hipotecarios, Transferencias electrónicas, Cajeros Automáticos y muchas más), nace con grandes posibilidades de éxito.

Realmente el Buró compite contra servicios gratuitos, por lo que su publicidad es vital, para hacerle llegar la información, a los clientes potenciales de la existencia del mismo, siendo un servicio barato.

## 8. Recomendaciones

Resumiendo el Buró de Reclamos de Instituciones Financieras S.C., es la solución de los reclamantes, tiene un mercado muy grande, la inversión requerida no es muy alta, no tiene competencia privada a la vista, las fuentes de ingreso no son fáciles, pero al no tener otra alternativa los reclamantes se beneficiaran con este apoyo.

Es una necesidad real de los usuarios afectados de las Instituciones Financieras, de hecho es una sociedad que viene operando desde abril de 2005 y poco a poco aumenta el número de reclamantes gracias al servicio oportuno y eficaz

Los retos del Buró, fueron obtener la aprobación de las Secretarías de Estado para su operación, lograr conjuntar el equipo de profesionales que se requiere, conseguir y hacer funcionar el Programa o SW para su operación, hacer la publicidad necesaria para que se conozca y utilice, y sobre todo tener los recursos económicos a fin de sobrevivir el periodo de un año y medio, cuándo será rentable como negocio o al menos se recupere.

Las Instituciones Financieras tendrán que entender que la gran diferencia entre una empresa eficiente, exitosa y comprometida con la que no lo es, será cuándo cuando hay en la realidad Servicio al Cliente y dónde el Cliente es Primero<sup>1</sup> *“las empresas dónde el cliente es primero, son aquellas dónde hablan y piensan mucho en ellos, evalúan la impresión del cliente, solucionan problemas a favor del cliente, confiere, acomoda y agrega valor para el cliente, hace enmiendas a favor del cliente, tienen políticas de cuate lo que cuate y rediseñan sus sistemas si afectan la calidad de servicio al cliente”*, con una seria conciencia de que la existencia y permanencia de la empresa es gracias ellos.

De las reflexiones anteriores, se desprende la necesidad de que se complete el círculo de atención, PROFECO se centra en los reclamos comerciales, los reclamos Financieros se dejaron en una Conducef que lo único que hace es dilatar los tiempos

---

<sup>1</sup> Albrecht Kart. “La Revolución del servicio”. 3 R Editores LTD Colombia, 1998, (pp 106 a 111)



de los casos, es aquí dónde BRIF cierra el círculo al realizar una labor de atención final.

Por último para el reclamante lo más importante es que el BRIF le de resultados, es decir la procedencia o no de su reclamo, como ya indicamos el Buró esta operando y sus resultados generales son:

- ✓ Recupera de los contactos el 51% de los reclamos sustentados.
- ✓ Legalmente trae al 31%.
- ✓ En integración de Reclamos al 13%.
- ✓ Informó de improcedencia al 5%.

Los anteriores son los primeros datos concretos de los resultados del BRIF a los seis meses, dónde se puede ver que ya opera con éxito.

## 9. Bibliografía

Albrecht, Kart. "Gerencia de servicio". 3R Editores México. 1999. (pp 35 a 51).

Chiavenato, Adalberto. "Iniciación a la administración de ventas", McGraw Hill (Ed) México,(pp 3 – 9) y (pp 34-42).

Evans, James, R. "Administración y control de la calidad". Grupo editorial Iberoamérica México. 1995. (pp 245 a 292).

Terry George, R. "Principios de administración". CECSA (Ed.) México. 1968. (pp 161-181).

Kossen, Stan, "Venta creativa". Díaz de Santos (Ed.) España. 1992. (pp 385-391).

Lewinson, Dale, M. "Ventas al detalle". Printice Hall (Ed) México. 1999. (pp 505-507).

Pickle, May. "Administración de empresas pequeñas y medianas". Lumusa (Ed) México. (pp 447 a 452).

Rodríguez, Joaquín. "Cómo administrar pequeñas y medianas empresas". Ed. Mc Graw Hill México. 1996. (pp 29 a 51).

Reyes Ponce, Agustin. "Administración moderna". Ed. Limusa México (pp 22 a 109)

Steiner, George A. "Planeación estratégica". Ed. CECSA México. 1985. (pp 175 a 198)

Internet. Asociación Mexicana de Bancos.2005. "Encuesta nacional de opinión sobre la banca". [www.amb.org.mx](http://www.amb.org.mx).

Internet Condusef. "Estadística diciembre 2004". [www.condusef.gob.mx](http://www.condusef.gob.mx)

Internet PROFECO. "Historia". [www.profeco.gob.mx](http://www.profeco.gob.mx). 2005.

Internet CONDUSEF. "Historia". [www.condusef.gob.mx](http://www.condusef.gob.mx). 2005.