



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO

FACULTAD DE ECONOMÍA

---

*T E S I S*

Banca Comercial Electrónica y Telefónica  
en México

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ECONOMÍA

P R E S E N T A:

*JOSÉ ANTONIO MIGUEL HERNÁNDEZ*

DIRECTOR: LIC. ALFREDO CÓRDOBA KUTHY



MEXICO, D.F.

2007



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## **AGRADECIMIENTOS...**

**A MIS HIJOS, JOSÉ ANTONIO Y ERICK EMILIANO...** les entrego este trabajo como resultado del término de mi carrera profesional, ustedes fueron mi mayor motivo para seguir adelante y nunca darme por vencido, en los momentos difíciles me basto con recordarlos para saber el compromiso que tengo con ustedes y no desistir de mi objetivo. Este trabajo es para ustedes con todo mi esfuerzo, espero que sirva como aliciente para que comprendan que nada es imposible en esta vida si se hace con amor y dedicación.

**A MI ESPOSA ERIKA SNYDER...** mi amor, muchas gracias por todo el amor y apoyo que me has brindado durante todo este tiempo, por tus desvelos a mi lado y por tu interés para que llegara hasta este momento, sin tu apoyo hubiera sido más difícil recorrer este camino, Gracias por estar a mi lado.

**A LA LIC. MA DEL CONSUELO HERNANDEZ PIEDRAS, MI MADRE...** no encuentro palabras para agradecer todo el esfuerzo que hiciste para que llegara hasta este momento de mi vida, culminar mi carrera profesional, fueron años difíciles de sacrificio, constancia, llanto, desesperación, pero también de alegrías. El camino no fue fácil pero tú lo hiciste más ligero con todos tus consejos, tu amor, apoyo y entrega...no tengo más que decirte...Gracias Mamá por darme la vida y permitirme ser alguien en ella.

**AL ING. URBANO MIGUEL JUÁREZ, MI PADRE... (Q.E.P.D)** a tu memoria dedico este trabajo, fruto de tu constancia e interés por que tuviera una profesión que me permitiera hacer frente a la vida, el camino fue largo, difícil, lleno de esfuerzo, alegrías, tristezas, tropiezos, y más desde tu partida, sin embargo, nunca deje de seguir el sueño que tu empezaste a forjar...verme profesionalista. Donde quiera que te encuentres muchas gracias por hacer de mi lo que hasta ahora soy, con firmeza me atrevo a decir "No viviste en vano" Muchas Gracias Papá.

**A MI HERMANO C.D. JORGE ALEJANDRO...** siempre fuiste un ejemplo a seguir, a menudo imitaba lo que hacías y ésta no es la excepción, al fin termine mi carrera. Has sido una pieza fundamental para el logro de este objetivo, muchas gracias por todo el apoyo que me has brindado desde siempre, en cualquier momento y cualquier circunstancia, por todos tus consejos, tu compañía y por dejarme compartir tan bellos momentos a tu lado, te quiero mucho.

**AL PBRO HIPÓLITO DE NOVA LÓPEZ...** Polo, al irse mi padre perdí interés en muchas cosas y temí no poder seguir adelante, cuando apareciste en mi camino que convenciste de aceptar nuevamente a Dios en mi vida así como su voluntad, por lo que te agradezco profundamente las palabras y consejos que me has dado para seguir adelante y junto a mi familia, te hago participe de este gran logro. Muchas Gracias, te quiero mucho.

**A MIS ABUELITOS...** le doy gracias a Dios por permitirme estar a su lado y compartir este logro con ustedes, no tengo más que agradecer todo el amor, cariño y apoyo que me dieron desde niño. Gracias.

**A MIS TIOS PTERNOS...** Popis, Pera, Lucy, Filadelfo y Lula, porque siempre he sentido su apoyo, gracias por estar presentes en los momentos difíciles y en los momentos de alegría como este.

**A MIS TIOS MATERNOS...** Nina, Tita, Lulú, Jorge, Duly, Jaime, Maribel y Javos, agradezco todo el apoyo y amor que me han dado siempre, por su palabras de aliento en momentos difíciles, por todos sus consejos, por dejarme compartir momentos inolvidables con ustedes y por su apoyo para la elaboración de esta tesis.

**A MIS AMIGOS...** Rogelio y José Luis, por su hermandad y amistad, por su apoyo durante la carrera, siempre me demostraron que podía contar con ustedes en cualquier momento, nunca olvidaré los días de facultad. A José Eduardo Alatorre Bremont...amigo, gracias por tu amistad y por tu enseñanza, sin tu apoyo no hubiera sido posible

llegar a este momento. A Emmanuel Gallardo, por todo tu apoyo y consejos en los buenos y malos momentos.

**A ESTHER CHÁVEZ ESPEJEL...** no tengo como agradecerte la oportunidad que me diste para empezar a trabajar justo en el momento que más lo necesite, te estoy eternamente agradecido.

**A MIS MAESTROS (AS)...** a todos y cada uno de ellos por transmitirme su conocimiento y por su dedicación para mi preparación profesional, además de su amistad, especialmente a mis sinodales, Mtro. José Eduardo Alatorre Bremont, Lic. Enrique Luviano Maldonado, Lic. Roberto de León Quiroz, Lic. Raúl Humberto Suárez García.

**A MI DIRECTOR DE TESIS...** Lic. Alfredo Córdoba Kuthy, por su tiempo, asesoría y dedicación para la elaboración de esta tesis

**A LA UNAM...** por darme la oportunidad de realizar mis estudios de bachillerato y carrera profesional, por ser una gran institución y ser la mejor Universidad de América Latina.

**A LA FACULTAD DE ECONOMÍA...** por permitirme formarme como profesionista y así alcanzar mi más grande anhelo.

**PERO SOBRE TODO A DIOS...** por darme la vida, por los padres que me dio, por darme todo lo que me ha dado aún sin merecerlo, por permitirme llegar a esta meta, por estar conmigo en todo momento y por iluminar mi camino día a día. Por todo esto Gracias Señor.

## INDICE

Introducción.

Capítulo 1. Antecedentes de la Banca en México.

- 1.1 Antecedentes de la banca en México.
- 1.2 Nace el Sistema Bancario Mexicano.
- 1.3 La banca especializada.
- 1.4. La creación de la Banca Múltiple.
- 1.5 Participación de los Primeros Bancos en el Sistema.
- 1.6 La Nacionalización de la Banca.
- 1.7 Medidas de desregulación y liberalización financiera.
- 1.8 La privatización bancaria.
- 1.9 Funcionamiento de la banca comercial.
- 1.10 La crisis de 1994.
- 1.11 La banca comercial después de la crisis de 1994.
- 1.12 El sistema bancario mexicano actual

Capítulo 2. Banca Electrónica en México

- 2.1 Qué es la Banca Electrónica
- 2.2 Sectores de la Banca Electrónica
  - a) La Banca Telefónica
  - b) Cajeros Automáticos (ATM)
  - c) Terminales Punto de Venta (POS)
  - d) Las Tarjetas
- 2.3 Qué es un Call Center.
- 2.4 Los Call Center's como apoyo a la banca comercial.
- 2.5 Impacto de la Banca Electrónica en México.
- 2.6 Banca y tecnología.
- 2.7 Cultura financiera en México.

## Capítulo 3. Banca Comercial en México

- 3.1 Una historia breve.
- 3.2 Marco Legal
- 3.3 La banca comercial telefónica. El caso HSBC
  - a) Servicio al cliente
  - b) Help Desk
  - c) Información, Control y Calidad
- 3.4 El Call Center en Cifras
- 3.5 Banca Telefónica
  - a) Atención personalizada
  - b) Atención automática (IVR)
- 3.6 Banca Electrónica
  - a) Banca por Internet
  - b) Cajeros Automáticos ATM's
  - c) Terminal Punto de Venta (POS)
- 3.7 La Banca Tradicional (Sucursales)

Conclusiones y Recomendaciones

Bibliografía.

## INTRODUCCIÓN.

A través del tiempo el hombre ha desarrollado herramientas que le permiten facilitar su trabajo, sus actividades cotidianas tanto laborales como domésticas, hoy en día no es la excepción en el caso de la banca electrónica y telefónica, así entonces la presente investigación tiene como fin analizar las tendencias de la banca comercial electrónica.

Sabemos que el principio básico de cualquier empresa es obtener mayores rendimientos con menos recursos, es decir, optimizar sus costos operativos para que de esa forma la inversión sea más redituable. La forma en que actualmente los bancos realizan sus operaciones de “ventanilla” resulta más cara que si se realizara por un medio electrónico ya que implica pagar renta, servicios, sueldos, mantenimiento, seguridad, etc. Lo cual eleva los costos de operación y evidentemente se hace más cara la operación reflejándose de cara al cliente.

Hoy por hoy los Grupos Financieros no sólo del país sino a nivel mundial han encontrado una nueva forma de hacer banca mediante el uso de la red que a su vez le ha permitido lograr dichos objetivos.

La característica determinante de la Banca Comercial Electrónica es el hecho de que un cliente puede usar la conexión para realizar desde un traspaso, consulta de saldos, pago de servicios, pago de impuestos, hasta la solicitud de un crédito. En otras palabras, la Banca Comercial Electrónica reemplaza muchas de las funciones diarias que pueden consumir una gran cantidad de tiempo y dinero para el cliente pero en mayor proporción para el banco.



Actualmente la competitividad existente entre los diferentes bancos en México ha impulsado a estos a ofrecer sus diferentes servicios financieros a través de la red, la creación de portales financieros han permitido a sus clientes realizar sus operaciones financieras por medio de su computadora personal y desde la comodidad de su casa u oficina haciendo más fácil y práctica la realización de estas transacciones, evitándose así hacer grandes filas en las sucursales bancarias y optimizar tiempo que bien podría ser dedicado a alguna otra actividad, lo que redundaría en menores costos y mayores beneficios para el cliente, en términos de costos de oportunidad.

### **OBJETIVO GENERAL**

El objetivo es analizar las tendencias de la banca comercial electrónica y telefónica en México y en qué porcentaje podría sustituir ésta la forma tradicional de realizar las transacciones bancarias encausadas hacia la eliminación de sucursales bancarias.

## OBJETIVOS PARTICULARES

- Identificar y analizar los antecedentes de la banca comercial electrónica y telefónica en México, que han permitido la evolución de la banca comercial.
- Determinar en qué proporción la banca telefónica y electrónica han permitido el desahogo de clientes en sucursales mediante el uso de estas opciones
- Definir cuáles son las variables que elevan los costos de operación en el sistema tradicional, en el primer caso de la banca y posteriormente de cara al cliente.
- Hacer un comparativo de ventajas y desventajas dentro del sistema tradicional. Banco-Cliente.
- Medir el volumen de operaciones que actualmente se realizan de la forma tradicional (sucursales) vs operaciones que se realizan mediante la banca electrónica y determinar la rentabilidad en cada caso.
- Identificar cuáles son los principales riesgos al realizar las operaciones por medio de la banca electrónica.
- Una vez analizados ambos casos y habiendo fundamentado la investigación concluir si la banca comercial electrónica es rentable en comparación con el sistema tradicional.

## **HIPÓTESIS**

La banca electrónica permite agilizar las operaciones de la banca comercial en tiempo y espacio eliminando costos operativos para el banco y tiempos de respuesta para el cliente, obteniendo mayor rentabilidad para los bancos mediante la eliminación de sucursales.

## CAPITULO 1

### ANTECEDENTES DE LA BANCA EN MEXICO

#### 1.1 Antecedentes de la banca en México.

En la época previa a la conquista, específicamente entre los aztecas, no se puede hablar de un sistema financiero formal, pues aun utilizaban el trueque para realizar sus transacciones.

El pago en especie predominaba entre los mercaderes y artesanos y el pago en trabajo agrícola era fundamental. Las mercancías que se generalizaron como medio de intercambio eran: cacao (poco valor), mantas llamadas quachtli (valor más elevado), el oro en polvo (de más valor) y plumas, o piezas de cobre en forma de T y ciertas piedras de estaño.

A la entrada de la plata los indígenas siguieron utilizando sus tradicionales medios de cambio, ya que la plata era muy escasa, no podía adaptarse a las pequeñas denominaciones y el cobre no era aceptado. En cuanto a los propios españoles tropezaron con la misma dificultad de la moneda menuda, recurriendo pronto al artificio emitido por comerciantes de fichas en forma de corazones, galletas, estrellas y otras piezas no oficiales problema que estuvo siempre más o menos presente hasta la primera mitad del siglo XIX.

Tras la conquista, las principales monedas introducidas por los españoles fueron: el castellano, el doblón, el ducado, el escudo de oro o corona, la dobla y la blanca. Las nacidas en la colonia fueron:

el peso de oro, el peso de oro de minas, el peso de oro ensayado, el peso de oro común, el peso tepuzque.

Una de las etapas primordiales para el sistema financiero mexicano es aquella en la que los Borbones fortalecen el control político y económico en la Nueva España. El propósito de las reformas borbónicas era controlar la colonia para beneficiar a España, dentro de este contexto, el gobierno español se vio en la necesidad de crear instituciones de crédito para subsistir a la iglesia y restar importancia a los comerciantes.

La primera institución de crédito prendario creada fue “El Monte de Piedad de Animas” (Antecesor del Nacional Monte de Piedad), fundada por Pedro Romero de Terreros a través de la Real Cédula del 2 de Junio de 1774.

Sus primeras operaciones consistieron en préstamos prendarios, custodia de depósitos confidenciales y la admisión de secuestros o depósitos judiciales y de otras autoridades. También realizaba la venta pública en la moneda de las prendas no rescatadas y en 1879 operó como institución de emisión hasta 1887.

## **1.2 Nace el sistema bancario mexicano.**

El 16 de Octubre de 1830 se fundó una de las primeras instituciones financieras en México que fue el Banco de Avío y Minas cuyo objetivo era formar, conservar y aumentar los fondos de la minería.

En ausencia de un sistema financiero, la riqueza se concentró en manos de los principales comerciantes, los hacendados y el clero.

La carencia de intermediación institucional fue superada gracias a la abundancia de metales preciosos y la acuñación de monedas.

Otro de los bancos que funcionó por esos años fue el Banco Nacional de Amortización de la Moneda de Cobre, cuya función era, amortizar la moneda débil que circulaba en exceso.

Se estableció por ley el 17 de Enero de 1837, que además prohibía la acuñación de monedas que no fueran de oro y plata.

La mencionada ley adjudicaba al banco para fondos de amortización todos los bienes raíces de propiedad nacional. Todos los créditos nativos del Erario; los productos de la renta del tabaco; los rendimientos de las contribuciones rurales, urbana y de patente.

En 1864 el primer paso firme de orden bancario que se dio en la historia de México fue con el emperador Maximiliano de Habsburgo, quien invitó a un grupo de inversionistas ingleses para que fundaran en México el primer Banco Comercial llamado Banco de Londres, México y Sudamérica, cuyos objetivos principales eran realizar operaciones de descuento y giro de letras de cambio sobre Europa, préstamos con garantía, depósitos con interés y operar cuentas corrientes sin cargo.

Para 1881 un Grupo de inversionistas franceses fundó el Banco Nacional Mexicano, que a su vez se fusiono con el Banco Mercantil Mexicano en 1884, dando origen al Banco Nacional de México (actualmente BANAMEX)

Dando bases más firmes a la política bancaria del gobierno en abril de 1894 fue decretado un Código de Comercio, mismo que fue sustituido en 1897 por la primera Ley de Instituciones de Crédito, las principales funciones de este código eran:

- a) Para establecer en el país cualquier clase de bancos se requería autorización expresa del Gobierno Federal.
- b) Ningún banco extranjero o personas extranjeras podrían tener en el país sucursales o agencias que emitieran billetes.
- c) Quedaban prohibidas las emisiones de vales, pagarés u obligaciones de cualquier clase que significaran promesas de pago en efectivo al portador o a la vista.
- d) La emisión de billetes de bancos no podrían ser mayores que el capital exhibido.
- e) Los bancos pagarían un impuesto de 5 por ciento sobre sus emisiones y deberían publicar mensualmente sus balances.
- f) Sanciones de incumplimiento.

Para la gestión de Victoriano Huerta los gobernantes estatales, los bancos y muchas empresas practicaron la impresión de sus propios billetes, aceptados en sus respectivas áreas de influencia, se estima que existieron más de 21 tipos de billetes en el país, por esta situación en 1916 el gobierno incautó los bancos y se apoderó de sus reservas metálicas. Esta situación prevaleció hasta 1921, cuando el general Álvaro Obregón puso orden al sistema financiero.

En diciembre de 1924 fue emitida la Ley General de Instituciones de crédito y Establecimientos Bancarios, en la cual se clasificaron los



diversos tipos de instituciones bancarias que integrarían el Sistema Bancario Nacional.

Esta clasificación fue:

- 1) Instituciones de crédito.
- 2) Establecimientos que tienen por objeto exclusivo o principal realizar operaciones bancarias
- 3) Establecimientos que se asimilan a los bancarios por practicar operaciones que interesan al público en general, tales como recibir depósitos o emitir títulos de crédito pagaderos en abonos y destinados a colocación entre el público.

Para el 31 de Diciembre de 1924 se anunció en el Diario Oficial de la Federación la creación de la Comisión Nacional Bancaria.

El 31 de Agosto de 1925 nació el Banco de México, S.A, e inició sus actividades del 1° de septiembre de 1925, funcionando primero como una institución comercial durante siete años<sup>1</sup>, lo cual se modificó con la Ley Monetaria del 25 de Julio de 1931, conocida como "Ley Calles", en donde se suprimía el patrón oro, lo que obligó a modificar la Ley Orgánica del banco de México para convertirlo en Banco Central.

Esta función se consolidó con las reformas del Banco de México en 1932, las cuales eliminaron las operaciones directas con el público y obligaron a los bancos a que guardaran sus reservas en el mismo banco. Así el Banco de México se convirtió en depositario y guardián de las reservas, tomando las funciones de Cámara de Compensación y prestamista de última instancia, además quedó

1 Alfredo Lagunilla Iñárritu "Historia de la Banca y Moneda en México. Editorial Jus México DF 1981, pág. 80

facultado para emitir billetes en exclusividad, regular la circulación monetaria, tasa de interés y fijar los tipos de cambio.

Para 1932 se expidió la Ley General de Instituciones de crédito, ya corregida, en ésta se reconoció por primera vez a la banca de desarrollo y a las organizaciones auxiliares de crédito, por un lado se integraban el sistema bancario, las cámaras de compensación (regionales), las sociedades generales y financieras, las uniones de crédito y los almacenes generales de depósito.

### **Cuadro no. 1**

#### **EL SISTEMA BANCARIO MEXICANO (1864-1936)**

- 1864. Banco de Londres, México y Sudamérica
- 1868. Banco de Santa Eulalia, en Chihuahua (apoyo a la minería)
- 1881. Banco Nacional Mexicano
- 1884. Banco Nacional de México, resultado de la fusión del Banco Nacional y el Banco Mercantil (Banamex)
- 1897. Primera Ley General de Instituciones de Crédito
- 1916. Incautación de los bancos
- 1924. Surge la Comisión Nacional Bancaria
- 1925. Nace el banco de México
- 1931. Ley calles. Suspensión del patrón oro, y conversión del Banco de México en Banco Central
- 1932. Nueva Ley General de Instituciones de Crédito
- 1933. Bancos de desarrollo
- 1936. Se fortalecen los poderes del Banco Central

### **1.3La banca especializada.**

Para los años veinte y treinta una nueva corriente relacionada con planes de desarrollo industrial despertó las preocupaciones del mudo industrial, que vinieron a tomar muy diversas formas bancarias de préstamos especializados a medio y largo plazo.

La banca de fomento o banca especializada moderna para el desarrollo debía llenar dos cometidos: 1) subrayar la necesidad de comprender los problemas que en un país atrasado debe encarar y está destinada a afrontar una banca de fomento y 2) servir de puente a los ahorradores privados y financiamiento para estatal.

La banca de depósito, junto con la de ahorro, ha sido llamada “banca comercial”, sin mucha aceptación del concepto, puesto que sus operaciones básicas no han correspondido al crédito para la circulación de bienes y servicios, sino más bien a la producción en muchas de sus actividades prácticas. En la banca especializada fueron nutridas las relaciones de financiamiento interbancario entre instituciones componentes de grupos bancarios.

En 1941 se modificó la legislación bancaria con el propósito de dar mayor respaldo a los objetivos del gobierno siguiendo las siguientes premisas:

- 1) Reforzar al banco de México en el control crediticio.
- 2) Separar las actividades de la Banca Comercial y de Inversión.
- 3) Reglamentar la actividad de las organizaciones auxiliares de crédito.

#### 4) Propiciar el desarrollo del mercado de capitales.

Para los años setenta la banca comercial mexicana presentaba una estructura de especialización horizontal, es decir, que a las distintas instituciones se les asignó áreas de operación, tomando en cuenta los plazos y los métodos seguidos por la obtención de fondos y los plazos de los préstamos, esto era para mantener un equilibrio adecuado entre plazos de vencimiento de los recursos invertidos para preservar la liquidez del sistema. La banca comercial incluía los bancos de depósito, los bancos de ahorro, las financieras, los bancos hipotecarios, los bancos de capitalización y las instituciones fiduciarias.

### **1.3 La creación de la banca múltiple.**

En la década de los setentas la creación de la banca múltiple aceleró el proceso de concentración. Esta se introdujo por la ley de 1974 con reglamentación posterior en 1978.

Desde 1976 los bancos empezaron a solicitar a la Secretaría de Hacienda la conversión a las nuevas formas de organización. Así las actividades de depósito, de ahorro, financieras e hipotecarias, que hasta ese momento se llevaban por separado por medio de la banca especializada, se reunieran en instituciones únicas.

En 1977, 17 bancos operaban con esta organización, en 1978 llegaban a 27, en 1979 fueron 33 y para julio de 1982 llegaron a 35, controlando prácticamente el total de los depósitos bancarios del país.

En 1979, 30 bancos múltiples principales representaban entre el 91 y 92% del total de pasivos bancarios y cuatro de estas instituciones reunían el 68% de las sucursales en todo el país, pero solamente dos acaparaban el 45.8%

Tomando como indicador la captación interna, seis instituciones representaban el 75.66% de ésta, cuatro el 66.05% y los dos más grandes el 48.16%

En relación a las utilidades es más clara la concentración, seis instituciones reunían el 74.04%, cuatro el 68.04% y las dos más grandes el 54.06% de las utilidades de los 33 bancos múltiples en 1979. Por tanto la banca especializada pasó a ser cada vez más insignificante.

#### **1.4 Participación de los principales bancos en el sistema.**

Los bancos comerciales Bancomer, Banamex, Serfin, Somex, Comermex e Internacional; controlaban en 1981 el 58.3% de la captación total del mercado, así como el 90.5% de los créditos concedidos. Sus activos representaban el 78.5% del monto global de la banca privada y mixta.

##### **Bancomer.**

En 1981 ocupó el primer lugar en la captación total del mercado con alrededor de 350 mil millones de pesos, seguido de Banamex con 323 mil millones. Los recursos totales de Bancomer superaron entonces los 488 mil millones de pesos, un 45% más que en 1980.

Para 1982 tenía alrededor de 28 mil empleados y contaba con 718 sucursales, de ellas siete en el extranjero.

### **Banamex.**

Fundado en 1882, poseía a fines de 1981 recursos totales por 450 mil millones de pesos (140 millones más que en 1980) y contaba con 641 sucursales que aumentaron al año siguiente a 662, incluidas sucursales en EE.UU. y Gran Bretaña.

### **Serfin.**

Era la pieza fundamental del grupo VISA, unos de los cuatro que componían el poderoso grupo Monterrey, el holding financiero industrial privado de América Latina. Serfin surgió en 1977 mediante la fusión de varias compañías financieras, bancos y firmas hipotecarias. Su activo fue de 193 mil millones de pesos en 1981 (69 mil millones más que en 1980), y tenía 385 sucursales en todo el país.

### **Somex.**

Era una sociedad donde ya tenía mayoría el Estado, cuyos activos totales fueron en 1981 de 161 mil millones de pesos y 281 sucursales.

### **Multibanco Comermex.**

Fundado en 1977 mediante la fusión de una financiera y una compañía hipotecaria. Sus activos totales sumaron en 1981, 153 mil millones de pesos (34 mil millones más que en 1980), y contaba entonces con 329 sucursales en todo el país.

### **Banco Internacional (BISA).**

Se ubicaba a su vez en el sexto sitio de la banca privada y mixta. A pesar de ser unos de los bancos más importantes del país debido a su fusión con NAFINSA y de haberse constituido en banca múltiple, BISA mantiene en lo fundamental una estructura de banco comercial. Así en 1981 sus activos totales sumaron 81 mil millones de pesos y contaba con 317 sucursales.

#### **Cuadro no. 2**

#### **MULTIBANCOS PRIVADOS Y MIXTOS (Cifras en millones de pesos al 31 de diciembre de 1981)**

<b>Institución</b>	<b>Activo Total</b>	<b>Financiamiento</b>	<b>Captación</b>	<b>Sede</b>	<b>No. de Ofnas.</b>
Bancomer	488,513	258,547	358,978	México	718
Banamex	449,718	220,949	355,480	México	641
Banca Serfin	192,934	88,606	149,647	Monterrey	385
Banco Mexicano Somex	161,623	79,716	94,824	México	281
Multibanco Comermex	153,221	80,420	102,129	Chihuahua	329
Banco Internacional	81,825	44,079	32,234	México	317

## 1.5 La Nacionalización de la banca.

Como respuesta a la profunda crisis económica, política y financiera que atravesaba el país, el gobierno mexicano, con el entonces presidente de la república José López Portillo, en su Sexto Informe de Gobierno del 1° de Septiembre de 1982 anunció los decretos de Nacionalización de la Banca, en el cual literalmente expresaba:

“Que el ejecutivo a mi cargo estima que, en los momentos actuales, la Administración Pública cuenta con los elementos y experiencia suficientes para hacerse cargo de la prestación integral del servicio público de la banca y del crédito, considerando que los fondos provienen del pueblo mexicano, inversionista y ahorrador, a quien es preciso facilitar el acceso al crédito:

Que con el objeto de que el pueblo de México, que con su dinero y bienes que ha entregado para su administración o guarda a los bancos, ha generado la estructura económica que actualmente tienen éstos, se ha tomado la decisión de expropiar por causa de utilidad pública, los bienes de las instituciones de crédito privadas.”<sup>2</sup>

Dentro del decreto se estipulaba que:

- 1) Por causa de utilidad pública se expropián a favor de la Nación todos los derechos, bienes e inmuebles de las instituciones de crédito.
- 2) Se pagará a los antiguos propietarios la indemnización correspondiente en un plazo que no exceda los diez años.

2. Sexto Informe de Gobierno, José López Portillo 1° de Septiembre de 1982



- 3) La SHCP y en su caso el Banco de México, tomarán posesión inmediata de las instituciones crediticias expropiadas, así mismo realizarán los actos necesarios para que los empleados bancarios conserven los derechos que actualmente disfrutaban.
- 4) El ejecutivo organizará el pago de todos y cada uno de los créditos que tengan a su cargo las instituciones.
- 5) No serán objeto de expropiación los valores y dinero de usuarios ni bienes ni inmuebles que no estén bajo la propiedad de las instituciones.
- 6) La SHCP vigilará conforme a sus atribuciones el servicio público de banca y crédito.
- 7) Se notificará a los representantes de las instituciones de crédito en el Diario Oficial de la Federación.

Con ello se buscaba un proceso de reestructuración bancaria para lograr un sistema más competitivo, productivo y eficiente. A partir de 1983 el sistema bancario entró a un proceso de reducción del número de instituciones ya sea por fusión o por liquidación.

Los mecanismos empleados fueron una política de créditos cada vez más restrictiva, altas tasas de interés, dolarización de los depósitos y fuga de capitales. Todo esto significó una aceleración del proceso inflacionario y un verdadero saqueo de la economía.

Esta política vino a reforzar los problemas económicos estructurales como la necesidad de divisas y endeudamiento externo para cubrir el gasto del Estado. A esto se agregó una coyuntura desfavorable a mediados de 1981 con la baja drástica de los precios internacionales del petróleo bajando de 32 dólares por barril en 1981 a 20 dólares

por barril en 1982 y las tasas internacionales de interés subieron de manera notable, además de reducirse los plazos en el pago de la deuda externa.

### **1.6 Medidas de desregulación y liberación financiera.**

La modernización financiera formó parte de una reforma estructural, iniciada por el Gobierno Federal durante el sexenio 1988-1994<sup>3</sup>. Con esta modernización se pretendía cumplir dos objetivos básicos:

- El sistema financiero debía alentar al crecimiento del ahorro nacional y canalizarlo eficientemente a las actividades más productivas y dinámicas que permitieran un mayor crecimiento económico.
- Lograr el establecimiento de un sistema financiero amplio, diversificado y moderno para promover la productividad y competitividad de la economía nacional, de acuerdo a su inserción en la economía internacional.

Para lograr estos objetivos se tomaron varias medidas que afectaron al sistema financiero en general y el sistema bancario en particular<sup>4</sup>:

- Garantizar el sano y eficiente funcionamiento del sistema financiero en su conjunto.
- Dar a los intermediarios financieros no bancarios mayor autonomía y flexibilidad.

3. Carlos Salinas de Gortari, "Plan Nacional de Desarrollo 1988-1994"

4. Ortiz Martínez Guillermo "La Reforma Financiera y la Desincorporación Bancaria" FCE 1994

- Promover el desarrollo de intermediarios financieros no bancarios (casas de bolsa, aseguradoras, afianzadoras, arrendadoras, factorajes y almacenes de depósito).
- Reforma a la ley del Mercado de Valores para dotarlo de la flexibilidad necesaria para adaptarse a las condiciones del mercado.
- Reforzar la supervisión y el control de los agentes financieros para evitar prácticas nocivas que afectaran los intereses del público inversionista y ahorrador.
- Lograr la consolidación de un mercado de capitales moderno que contribuya en mayor medida al crecimiento económico del país.
- Aumentar la eficiencia operativa y la autonomía de gestión de la banca para enfrentar un entorno financiero más competitivo.

Asimismo, se realizó la modificación de las estructuras jurídicas para que así pudiera responder a la creciente integración con los mercados financieros internacionales, pero sobre todo, a las nuevas condiciones políticas, económicas y sociales en México.

En el caso particular de la banca, la desregulación operativa consistió fundamentalmente en<sup>5</sup>:

- La liberación de las tasas de interés para hacerlas compatibles con la alta inflación que existía y para enfrentar la competencia por el auge y la expansión de mercados paralelos e informales que ofrecían mayores rendimientos.

5. Ortiz Martínez Guillermo. "La Reforma Financiera y la Desincorporación Bancaria" FCE 1994

- Se permitió a los bancos emitir aceptaciones bancarias a tasa y plazos libres para que incrementaran su captación.
- Con esto, a su vez se buscaba una mayor competencia entre bancos y con otros intermediarios no bancarios y que por lo tanto, se incrementara la eficiencia del sistema y disminuyeran los márgenes de intermediación.
- La emisión de valores públicos que siendo operados por el mercado de valores le permitió al gobierno obtener recursos para financiar su déficit.
- Sustitución del encaje legal por el coeficiente de liquidez, y la posterior eliminación de este. De esta manera, se permitió a los bancos decidir libremente el monto de los recursos depositados en el Banco Central, en función de sus necesidades de efectos y de los recursos estimados en la cámara de compensación.

### **1.8 La privatización bancaria.**

En la redefinición del papel del Estado en la economía, se consideró que una de las medidas importantes para el saneamiento de las finanzas públicas consistía en la desincorporación de empresas paraestatales no estratégicas ni prioritarias. Entre estas empresas estaban incluidos los bancos, ya que se considera que su operación podría ser realizada de una manera adecuada por el sector privado, mientras el papel del gobierno debería limitarse a establecer los marcos regulatorios y de supervisión que garantizaran su eficiente funcionamiento.

De esta manera, el 2 de mayo de 1990, el Presidente de la República envió al Congreso de la Unión la iniciativa de decreto que

modificaría los Artículos Constitucionales 28 y 123, para permitir la participación del sector privado en la presentación del sector público de la banca y crédito

Al aprobarse esta iniciativa, también se propuso la creación de una nueva ley que se ajustara a esta situación, ya que la Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito sólo consideraba que esta actividad estaba reserva al Estado.

Así es como en julio de 1990, se dio a conocer la Ley de Instituciones de Crédito que tomaba en cuenta que ahora esta actividad sería llevada a cabo por el sector privado mediante una autorización y no mediante una concesión.

El 5 de Septiembre de 1990, el Gobierno Federal anunció en el Diario Oficial de la Federación, el decreto de la reprivatización de la banca, con el fin de alcanzar los siguientes objetivos:

- a) Conformar un sistema financiero más eficiente y competitivo.
- b) Garantizar una participación diversificada y plural en el capital, con objeto de alentar la inversión en el sector.
- c) Vincular la aptitud y la calidad moral de la administración de los bancos con un adecuado nivel de capitalización.
- d) Asegurar que la banca fuera controlada por mexicanos.
- e) Buscar la descentralización y el arraigo regional de los bancos.
- f) Buscar y obtener un precio justo por los bancos.

- g) Lograr la conformación de un sistema financiero balanceado.
- h) Alentar las sanas actividades financieras bancarias.

Durante el proceso de privatización se realizaron otras modificaciones al marco legal para apoyar el funcionamiento de los bancos que pasaron a manos del sector privado, entre las que destacaban:

- La nueva estructura organizacional basada en servicios de la banca universal.
- El establecimiento de requisitos de capitalización acordes con principios internacionalmente aceptados y la obligación de crear reservas preventivas con el propósito de aumentar la solidez financiera de los bancos.

Asimismo el Gobierno Federal remarcó que a través de la secretaría de Hacienda y Crédito Público, del Banco de México y de la Comisión Nacional bancaria, seguiría fijando las políticas de crédito, de inversión y de captación de recursos que debería sujetarse todos los bancos del sistema. En 1991 se inició la venta de los 18 bancos que estaban en poder del Gobierno.

## Cuadro no. 3

## BANCOS PRIVATIZADOS 1991-1992

INSTITUCION	FECHA DE VENTA	PRECIO DE VENTA	COMPRADOR
MERCANTIL DE MEXICO	14-Jun-91	\$611,200,000.00	G.F PROBURSA
BANPAIS	21-Jun-91	\$544,989,000.00	G.F MEXIVAL
CREMI	28-Jun-91	\$748,291,000.00	G.F MULTIVA
CONFIA	09-Ago-91	\$892,260,000.00	G.F ABACO
DE ORIENTE	16-Ago-91	\$223,221,000.00	G.F MARGEN
BANCRECER	23-Ago-91	\$424,131,000.00	G.F BANCRECER
BANCO NACIONAL DE MEXICO	30-Ago-91	\$9,744,982,000.00	G.F BANAMEX- ACCIVAL
BANCO DE COMERCIO	08-Nov-91	\$8,564,213,000.00	G.F VALORES MTY
UNION	18-Nov-91	\$878,360,000.00	G.F DEL SURESTE
SERFIN	26-Ene-92	\$2,700,000,000.00	G.F OBSA
COMERMEX	10-Feb-92	\$2,800,000,000.00	G.F INVERLAT
MEXICANO SOMEX	06-Mar-92	\$2,600,000,000.00	G.F INVERMEXICO
DEL ATLANTICO	29-Mar-92	\$1,400,000,000.00	G.F GBM- ATLANTICO
PROMEX	05-Abr-92	\$1,700,000,000.00	G.F PROMEX- FINAMEX
BANORO	12-Abr-92	\$1,100,000,000.00	C DE B ESTRATEGIA BUR.
MERCANTIL DEL NORTE	14-Jun-92	\$1,700,000,000.00	G.F BANORTE
INTERNACIONAL	28-Jun-92	\$1,486,916,000.00	G.F PRIME
DEL CENTRO	06-Jul-92	\$869,381,000.00	G.F MULTIVALORES

Fuente: Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

### **1.9 Funcionamiento de la banca comercial.**

Cuando el Gobierno Federal tomó la decisión de reprivatizar los bancos, muchos de ellos fueron adquiridos por quienes ya venían operando casas de bolsa y otras empresas financieras. De esta forma, surgieron los grupos financieros, que además de contar con una casa de bolsa y el banco múltiple, también podían agrupar arrendadoras financieras, empresas de factoraje, almacenadoras, aseguradoras, afianzadoras, y en algunos casos casas de cambio. Ante esta situación, el gobierno federal consideró necesaria la expedición de una nueva ley que los rigiera y es así como se crea la Ley de Agrupaciones Financieras de 1990.

Los primeros años de operación de la banca privatizada fueron favorables, ya que sus principales indicadores mostraron avances importantes. Ello obedeció a las buenas expectativas generadas a partir de la recuperación que mostraba la economía a finales de los años 80. Sin embargo, en 1992 y 1993 resurgieron factores que afectaron el funcionamiento el sistema:

- 1) Menores expectativas de crecimiento económico de los principales socios comerciales del país.
- 2) Incertidumbre sobre los avances de las negociaciones del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá.
- 3) Muchos proyectos de inversión fueron pospuestos debido a los altos costos de financiamiento.
- 4) Menor capacidad del pago de los deudores de la banca, debido a las tasas de interés.



A partir de 1993 se otorgaron nuevas autorizaciones para que nuevos grupos financieros y bancos pudieran operar pero las mismas condiciones adversas que se presentaron, aunadas a la falta de conocimiento y experiencia de los nuevos banqueros, provocaron que los mismos muy pronto se vieran en problemas y afectaran desfavorablemente el funcionamiento del sistema.

Por otro lado, las autoridades encargadas de la supervisión y el control de los bancos empezaron a detectar ciertas irregularidades y malos manejos en algunos bancos tal fue el caso de Banco Unión, Inverlat, Bancen, Banpaís, Cremi, Oriente e Internacional, lo que motivó la intervención directa en su operación para tratar de corregir las fallas, proteger los intereses y los derechos de los ahorradores e inversionistas y en su caso proceder en contra de los responsables.

### **1.10 La crisis de 1994.**

Diversos acontecimientos ocurridos durante 1994 contribuyeron a crear un entorno de incertidumbre política y económica. El levantamiento en Chiapas, los asesinatos de figuras políticas y la reevaluación de las carteras invertidas en los países emergentes por parte de los inversionistas internacionales, redujeron abruptamente la afluencia de capitales a la economía mexicana, a esto se le suman algunas causas según criterios de la OCDE.<sup>6</sup>

- El crecimiento real del PIB durante el periodo 1988-1994, no fue suficiente ni para compensar la baja del PIB por habitante registrada durante el periodo de estabilización que siguió a la crisis de 1982.
- El déficit de la cuenta corriente no cesó de amentar y alcanzó cerca del 8% del PIB en 1994.
- Descenso en los niveles de ahorro privado.

6. OCDE, "Estudios Económicos Sobre México", París, 1995 pág. 45

- Deterioro y degradación de la calidad de las carteras de préstamos de los bancos.
- Aumento de las tasas de interés en el extranjero.

Hasta antes del asesinato del candidato a la presidencia de la república, Luis Donaldo Colosio Murrieta (23 de Marzo de 1994) las reservas internacionales eran de 28,250 mdd y se vieron reducidas hasta 11,000 mdd a finales del mes de abril, el tipo de cambio llegó al tope de la banda y la tasa de interés se duplicó.

Inevitablemente el 22 de diciembre de 1994 se anunció el abandono del régimen de tipo de cambio controlado. Posteriormente el 31 de enero de 1995 la comunidad internacional liderada por el FMI y EUA destinaron un paquete de ayuda financiera para el rescate de las finanzas mexicanas.

El cambio del régimen de tipo de cambio fijo por flexible provocó un explosivo aumento de tasas de interés, lo cual conjuntamente con la contracción de la actividad económica provocaron elevadas carteras vencidas debido a que la capacidad de pago de los deudores se vio gravemente afectada. Este incremento de la cartera vencida favoreció el deterioro de los activos del sistema bancario con lo cual los bancos necesitaros urgentemente proveerse de mayores recursos para cubrir la capitalización requerida. Ante tal situación, el sistema bancario se vio altamente vulnerable mismo que se tradujo en la inadecuada base de capitalización, alto porcentaje de pasivos y regulación bancaria.

La crisis económica financiera de finales de 1994 puso en evidencia a un sistema bancario extremadamente frágil, falto de una efectiva supervisión y regulación por parte de sus autoridades financieras, carente de métodos de análisis y cobertura de riesgos de crédito, ausencia de políticas selectivas en la viabilidad de proyectos,

fragilidad en sus instituciones y en su marco jurídico. Ante tal fragilidad y con una quiebra técnica de los bancos, las autoridades mexicanas decidieron instrumentar un programa de rescate bancario encaminado a evitar la quiebra de las instituciones bancarias.

Las primeras acciones del programa de rescate bancario iniciaron en enero de 1995, tal programa se basó en dos aspectos fundamentales.

- a) Saneamiento financiero de la banca.
- b) Apoyo a deudores.

Como primer mecanismo, las autoridades financieras anunciaron el 8 de enero de 1995 la apertura de una ventanilla de liquidez en dólares, la cual tuvo como finalidad la renovación de pasivos de corto plazo. Estos créditos en dólares se fijaron a una tasa muy restrictiva y permitieron a los intermediarios cumplir con sus compromisos en el exterior.

El programa de Capitalización Temporal (PROCAPTE) inyectó liquidez a los bancos por medio de la adquisición de obligaciones bancarias por el Fondo Bancario de Protección al Ahorro (FOBAPROA), tal programa fue un instrumento de capitalización directa a los bancos, de tal manera que estos pudieran alcanzar los estatutos internacionales del Banco Internacional de Pagos.

El programa de Capitalización y Compra de Cartera fue implementado por el FOBAPROA para capitalizar los bancos cuya situación financiera era solvente pero, debido al deterioro de su cartera, no alcanzaban a cubrir los requerimientos mínimos de

capital. Mediante este programa, el Gobierno federal creó incentivos para que los banqueros efectuaran incrementos en el capital de sus instituciones, puesto que por cada dos pesos de cartera que comprara el fondo, el banco tenía que aportar como capital otro peso, ya fuera por medio de accionistas existentes o con aportaciones de nuevos accionistas. Los costos fiscales de esta serie de programas al rescate bancario son impresionantes y hasta junio de 1999, los costos originales por estos programas alcanzaron el 70% del PIB.

Para el mercado financiero, los desajustes resultaron muy desfavorables. En 1995, por ejemplo, la captación de la banca comercial disminuyó 19% en términos reales, una contracción equivalente a la registrada durante el choque petrolero de los años ochenta. El financiamiento a los sectores productivos decreció a su vez en 25%, coadyuvando a la contracción en la inversión por un equivalente a 5 puntos del PIB.

La combinación de estancamiento económico, repunte inflacionario y altas tasas de interés se tradujo en dificultades para los deudores de la banca. Por ello, la cartera vencida creció 156% en un solo año, hasta situarse en casi 140 mil millones de pesos en diciembre de 1995, aproximadamente 15% de la cartera total, dentro de una problemática que abarcó todos los sectores económicos, sin distinción del tamaño del acreditado.

El deterioro en la calidad de la cartera crediticia obligó, no obstante la profundidad de la crisis, a acelerar la capitalización de las instituciones con el fin de cubrir las regulaciones existentes. Así, entre 1995 y la erogación programada para 1996, los accionistas de la banca aportaron capital fresco por 35,500 millones de pesos, lo que equivale casi al monto total pagado entre 1991 y 1992 durante el proceso de desincorporación.

En diciembre de 1998, el Poder Legislativo aprobó la Ley de Protección al Ahorro Bancario que daba lugar a la creación del IPAB, esta ley habilitó al IPAB como garante de los depósitos del público, y estableció la reducción gradual de la cobertura de depósitos hasta alcanzar el equivalente a cuatrocientas mil unidades de inversión (UDIs) por cada persona física o moral en cada banca. El IPAB inició sus operaciones el 21 de mayo de 1999 como un organismo público descentralizado.

Esta institución tenía como objetivo conformar un sistema de protección al ahorro bancario, regular los apoyos financieros que otorgaran a las instituciones bancarias y administrar y concluir los programas de saneamiento financiero que el Gobierno federal desarrolló en beneficio de los ahorradores, deudores y usuarios de la banca múltiple.

Con el traslado de la cartera del FOBAPROA al IPAB, el Poder Legislativo, contrató una auditoría de las operaciones que fueron absorbidas por el FOBAPROA. El informe concluyó que el rescate bancario cumplió su objetivo de proteger los depósitos del público y evitó el colapso del sistema de pagos.

Algunas de las medidas de reformas financieras y supervisión bancaria como parte del rescate bancario fueron:

- Fusión de la comisión bancaria y la de valores para formar la CNBV.
- Autorización para negociar operaciones de futuros u operaciones sobre el peso en mercados internacionales reconocidos

- Introducción de las UDIs en los instrumentos de activos y pasivos bancarios.
- Reformas al sistema de pagos mediante el uso del Speua.
- Apertura Financiera.
- Cambio de la estructura accionarias de los bancos y de las agrupaciones financieras.
- Normatividad de lavado de dinero.
- Legislación en materia de reservas preventivas.

### **1.11 La banca comercial después de la crisis de 1994.**

Después del estallamiento de la crisis, los bancos enfrentaron un doloroso y costoso período de consolidación, donde los ocho más fuertes del país absorbieron a los más débiles a través de fusiones y adquisiciones, los bancos como Bancomer, Banamex, Banorte y Bital entre los mexicanos, y los extranjeros como Santander que adquirió a Serfin, BBVA a Bancomer, Citybank a Banamex y HSBC a Bital. Esto significó, el virtual quiebre de la banca nacional, todos con cuentas irrecuperables y por ende, ocupados en su época de sobrevivencia.

Hoy en día la calidad de los activos bancarios continua siendo el eslabón más débil de la cadena, seguido por las preocupaciones de capital y liquidez; por lo que el proceso de saneamiento y consolidación de la banca, no se ha concluido del todo, sumando a que nuestra economía no ha alcanzado la madurez necesaria para que las tasas de interés se conviertan en un elemento clave para la

estabilidad de ahorro a plazo y la concesión del crédito en forma segura y rentable.

A pesar de su origen reciente, los bancos nuevos no escaparon a los efectos de la crisis, y los problemas de la cartera vencida se hicieron patentes en cuatro de ellos, obligándolos a acudir a diversos apoyos del Fobaproa y el Procapte. Resulta interesante observar que sus problemas se derivaron principalmente de la consolidación de adeudos que estos bancos hicieron de otras filiales de sus respectivos grupos financieros.

En general, para contrarrestar y prevenir riesgos mayores de insolvencia, los bancos nuevos han optado por efectuar colocaciones accionarias, aprovechando su relativa mejor situación patrimonial, la recapitalización de utilidades del ejercicio de 1995, así como la venta de parte de su capital social, con el fin de incrementar sus niveles de capitalización y sus reservas preventivas contra riesgos crediticios.

La estrategia de negocios de los bancos nuevos y su enfoque de mercado indican algunos de los rasgos de lo que podría ser la tendencia del nuevo sistema bancario, es decir, la especialización y la segmentación de los mercados.

### **1.12 El sistema bancario mexicano actual.**

La banca es una actividad que a nivel mundial se torna cada vez más dinámica, pero en el caso de México transita por transformaciones que, no obstante su magnitud, han consumido tan solo unos cuantos años. Un poco más de tres lustros, con igual número de crisis, han servido de escenario a esta espiral de mutaciones y cambios.

Todavía no se definen por completo las tendencias que prevalecerán para el negocio bancario en el país. La crisis del sector no está superada, si bien hay indicadores favorables, como la reducción en el último año a 9% del índice de cartera vencida a cartera total de los 12 bancos privados no intervenidos por Fobaproa.

En estas instituciones han mejorado los índices de capitalización, hoy superiores al 12% y el nivel de provisiones a cartera vencida, que se ubica ya por arriba del 60%.

Y aunque la crisis aún está en vía de solución, nuevos competidores ganan posiciones en el mercado, atraídos por su innegable potencial. Cabe destacar la incursión de inversionistas extranjeros en las instituciones nacionales, a partir de la reforma legal a la estructura de grupos financieros y entidades de banca múltiple, que posibilitó la mayor participación extranjera en el capital de los bancos.

Asimismo, 18 bancos extranjeros incursionan en el mercado nacional con diferente intensidad, algunos con una clara orientación hacia la banca de inversión y el crédito corporativo, y otros, en los inicios de estrategias de mayor alcance dirigida a la atención de mercados masivos en el segmento medio. La desregulación de la banca comercial en los países desarrollados, el aumento en la competencia internacional por el manejo de grandes fondos de inversión como los de pensiones, o incluso la escasez de capital o la revolución tecnológica que impacta la oferta de servicios bancarios, en especial en la banca electrónica, son todos ellos factores que sin duda inciden en esta nueva dinámica, convirtiéndose en un reto a enfrentar para los prestadores locales del servicio que, aún sin esta nueva presencia, compiten cada vez con más intensidad.

Ante este escenario, nuevas transformaciones deberán operarse en los bancos establecidos y en su marco regulatorio. Para los



primeros, la redefinición de sus nichos de mercado, de la escala de operación y del costo de la tecnología, serán variables a considerar con no menos cuidado que la formación de estructuras especiales, todas en la medición de riesgos de mercado, factor imprescindible para actuar con éxito en el mercado crediticio.

En cuanto al marco regulatorio, se anuncian ya nuevas medidas tendientes a ampliar los mecanismos de información financiera entre intermediarios y autoridades, para facilitar la supervisión y el diseño de nuevos criterios para la medición de los riesgos de crédito y de mercado, con el fin de mantener niveles de capitalización acordes a los riesgos tomados por el intermediario. En este mismo sentido procederá la homologación de los estándares contables respecto de patrones internacionales, transparentando así el conocimiento sobre la situación consolidada de cada grupo financiero.

Es un hecho que las nuevas perspectivas para la banca en México están aún por definirse, pero también lo es que, al igual que en los últimos años, las transformaciones no cesarán e incluso dejarán atrás temores o expectativas conservadoras.

Un ejemplo de lo anterior es que a partir de 1995 los bancos mexicanos empiezan a migrar sus servicios y transacciones a la Red mundial (Internet), logrando así sofisticarse y generar nuevos canales para el cliente. Esta nueva forma de hacer banca se le conoce como Banca Electrónica y aunque en sus principios no logró el impacto esperado en la actualidad los clientes lo han aceptado y lo han adoptado como una forma rápida y segura de realizar sus transacciones bancarias, que pueden ir desde una consulta de saldo hasta solicitar un crédito hipotecario.

De la misma forma las empresas han optado por realizar sus operaciones mediante la Banca Electrónica ya que les resulta más fácil que hacerlo de la forma tradicional. El Gobierno también ha

fomentado el uso de medios electrónicos, ejemplo de ello es el pago de impuestos, ya que actualmente es una de las formas más rápidas de presentar las declaraciones, por ejemplo, lo que ha obligado a las empresas a necesitar el servicio y a aprovechar las ventajas que ofrece la tecnología que muy probablemente irá madurando y beneficiando a clientes y bancos.

## CAPITULO 2

### BANCA ELECTRÓNICA EN MÉXICO

#### 2.1 Qué es la banca electrónica.

Es una alternativa estratégica de operación de servicios financieros cuyo enfoque es el servicio y la atención de los clientes de las instituciones financieras vía remota, abriendo canales de distribución Banco-Cliente, utilizando la tecnología de punta en software y programación de cara al comercio electrónico.

La BANCA ELECTRÓNICA es una flamante herramienta que permite lograr una gestión rápida y efectiva de las cuentas bancarias. Las cuentas de la empresa como las personales, se gestionan desde el PC, pudiendo estar en contacto con el Banco las 24 h<sup>7</sup>.

Dentro de la banca electrónica se encuentran:

Call Center

Cajeros Automáticos

Terminales Punto de Venta (POS)

Banca por Internet

El ritmo imparable de avance de las telecomunicaciones y de las tecnologías de la información, ha motivado que los Bancos hayan dado el salto a la Red en busca de nuevos canales de distribución para llegar hasta sus clientes con nuevos servicios bancarios mejorados y personalizados. La apuesta de las distintas entidades bancarias ha sido muy extensa, ofreciendo a los usuarios un amplio

<sup>7</sup> Banca electrónica, <http://www.gaztenet.com/webpymes/banca/introduccion.htm>

espectro de posibilidades en cuanto a la oferta de productos y servicios financieros que pueden esperarse en el panorama bancario. Las posibilidades que brindan las innovaciones tecnológicas en telecomunicaciones y gestión de la información son ilimitadas: desde la consulta de saldos y movimientos de la cuenta corriente personal mediante una pantalla interactiva, pasando por la realización de transferencias y otras operaciones a través de un teléfono celular con la última tecnología o la compra-venta de valores y acciones con la colaboración de agentes financieros software a través de Internet a precios muy ventajosos. El límite tan sólo viene impuesto por la imaginación de los proveedores de contenidos y servicios.

Este fenómeno que permite a los clientes operar con sus bancos con una flexibilidad, agilidad y comodidad, recibe denominaciones diversas: banca electrónica, banca digital, banca virtual, banca en casa, banca a distancia, telebanca, banca online, banca móvil, y aunque uno podría adentrarse y perderse en la disquisición sobre los matices de cada término, lo cierto es que recientemente vienen utilizándose esas denominaciones indistintamente para nombrar a la posibilidad de operar con el banco sin necesidad de presentarse en sus oficinas.

El movimiento no es en absoluto nuevo, ya que desde hace años existen el acceso telefónico (banca telefónica) y los cajeros automáticos, que ya ofrecían soluciones tempranas de autoservicio y de gestión de las propias cuentas desde casa. Lo realmente novedoso de la banca digital y su motor de desarrollo y expansión es la oferta de nuevos servicios de valor añadido, sólo posibles a través de Internet u otros medios telemáticos.

En general, las web de bancos no son sino una réplica virtual de algunos de los servicios ofrecidos al cliente en la ventanilla, con la

comodidad de estar disponibles las 24 horas del día y desde cualquier lugar. De hecho, en cuanto a la accesibilidad, la posibilidad de conectarse al banco mediante un teléfono móvil GSM con mensajes SMS o con protocolo WAP para conocer el estado del crédito o si ha llegado la transferencia tan esperada, supone un avance importante hacia la globalización del sector bancario.

Internet, líneas telefónicas, telefonía celular GSM, harán posibles las aplicaciones multimedia en los teléfonos celulares, una gran variedad de tecnologías despliegan un inmenso abanico de posibilidades para crear nuevas estrategias que optimicen la relación de las grandes empresas, entre ellas los Bancos y la Bolsa de Valores, con sus clientes, buscando ofrecer nuevos productos y servicios mejorados y personalizados, teóricamente más baratos.

Ahora bien, contrariamente al efecto deseado, los consumidores corren el riesgo de que, como resultado del nuevo ciclo de fusiones, adquisiciones y alianzas que están teniendo lugar recientemente, se incremente el costo de los servicios a través de la reducción de oferentes en el mercado financiero y el encarecimiento de la intermediación bancaria. Como consecuencia, los pequeños clientes perderán importancia ante los nuevos megabancos producto de las concentraciones bancarias que buscan afianzar el liderazgo a través de un mayor tamaño.

Estos clientes carecen con frecuencia de los conocimientos económicos necesarios ante productos cada día más sofisticados, por lo que se vuelve acuciante la necesidad de ofrecerles información clara y comprensible sobre los servicios financieros ofertados y establecer períodos de reflexión que les permitan analizar las condiciones y compararlas con ofertas de otros bancos. Un uso malévolo de la banca digital puede ser el empujar a los usuarios a través de pantallas sucesivas hacia la contratación de

servicios y productos en condiciones desfavorables, aceptadas irreflexivamente por el usuario, bien por ignorancia, o bien llevados por la inercia generada por el hábil diseño de las páginas.

Otra tarea pendiente en el mercado mundial es la creación y legitimización del dinero electrónico, que permita dinamizar el sector del pequeño consumo dentro del capítulo del comercio electrónico. En la actualidad, todavía ningún banco mexicano ofrece dinero electrónico propiamente dicho, hábil para compras al por menor en Internet, basadas en micropagos, que permiten pagar bienes y servicios por importes tan pequeños como se quiera.

Los modelos de pago actuales mediante tarjeta de crédito, resultan inadecuados para compras de escaso valor, por lo que se están buscando soluciones alternativas. Los Bancos deberán desarrollar nuevas normas que garanticen el funcionamiento y seguridad de este medio de pago y establecer los requisitos que la emisión de dinero electrónico deberá cumplir.

Por otro lado, es de esperar una línea de actitud de los Bancos más comprometida con el fomento y desarrollo del comercio electrónico, que aún está muy inmaduro. En el futuro deberán ofrecer más soluciones para las pequeñas y medianas empresas, proporcionando soporte de TPV (Terminales de Punto de Venta), asesoramiento y facilidades para montar negocios en Internet y un descenso en las comisiones y mayor protección para los comerciantes en línea; formar mejor a su personal en las nuevas tecnologías e inaugurar servicios técnicos de ayuda para usuarios de banca digital y comercio electrónico, cualificados para solucionar las consultas en este nuevo ámbito; buscar nuevos modelos de negocio aprovechando el potencial siempre en aumento de la tecnología.

Se ha progresado significativamente en materia de disponibilidad de servicios y productos, comodidad y flexibilidad de uso, acceso a

información en tiempo real de valores bursátiles y noticias económicas, democratización de mercados, reducción de precios y comisiones, asesoramiento y otras facetas de la actividad bancaria y financiera. Sin embargo, estos avances entrañan sus riesgos para los clientes y distan mucho de configurar un mercado ideal, que en el futuro tiende a estar dominado por un puñado de grandes bancos.

A finales de 1999, los principales bancos mexicanos concluyeron las primeras etapas que permitían ofrecer los servicios de Internet a sus clientes. Sin embargo, el problema de la conversión informática del año 2000 retardó los planes y, tanto las autoridades financieras de México, como los bancos, decidieron esperar hasta el año 2000 para lanzar sus portales propiamente estructurados. Desde octubre de 1999 se hicieron presentaciones preliminares de éstos, creándose una gran expectativa por el desarrollo de nuevos servicios para los clientes.

En el primer trimestre del año 2000, ya teniendo una infraestructura sólida, se iniciaron los servicios bancarios por Internet. Los clientes pueden entrar a un portal bancario y realizar operaciones. Al inicio las operaciones fueron básicas: consulta de saldos y pago de algunos servicios como el teléfono. Hoy es posible hacer pagos a las tarjetas de crédito, hacer transferencias a cuentas de cheques de terceros, así como cubrir el pago de impuestos y múltiples servicios más.

Al referirnos a una infraestructura sólida, es preciso remitirnos al Comité de Basilea donde indica los nuevos requisitos de capital mínimo que se basan en elementos fundamentales del acuerdo de 1988; proporcionan una definición común de capital regulador igual y coeficientes mínimos de capital a activos ponderados por riesgo. Lo nuevo en ellos es la medición del riesgo incorporada en los activos ponderados por riesgo.

El denominador del coeficiente de capital total mínimo tiene tres partes; la suma de todos los activos ponderados por riesgo crediticio más 12.5 veces la suma de las exigencias de capital por riesgo de mercado y riesgo operativo. Al multiplicar por 12.5, el banco crea un vínculo mínimo entre el cálculo del requisito del capital por riesgo crediticio, donde la exigencia de capital se basa en los activos ponderados por riesgo y en los requisitos de capital por riesgo operativo y de mercado, donde la misma exigencia de capital se calcula directamente., en resumen los requisitos de capital mínimo abarcan los requisitos de capital por riesgo de mercado, riesgo crediticio y riesgo operativo.

Banamex a través de su portal, en un lapso de tan sólo tres meses, logró acumular 220 mil clientes. Para este mismo banco, en la década de los años 70, la misma meta le hubiera tomado alrededor de tres años. En el año 2003 el banco líder en transferencias por Internet cuenta con 6 millones de clientes registrados que realizan alrededor de 18 millones de transacciones bancarias al mes. Esto es una muestra de que los servicios electrónicos crecen con gran rapidez y que los usuarios aceptan la propuesta de no acudir a las oficinas bancarias, cuando se tiene la sucursal en su casa o en la oficina.

La inversión de tecnología necesaria para el desarrollo de este servicio incluye:

Sitios a prueba de caídas y con niveles de servicio.

Infraestructura de seguridad (sitios militarizados) y Firewalls.

Desarrollo de plataformas electrónicas que le permitan al usuario de Internet realizar sus transacciones.

Áreas de soporte telefónico a clientes.

Softwares y paquetería de programación de punta.



Los clientes de la banca mexicana que cuenta con la más alta tecnología, y mediante el uso de un número de identificación proporcionado por su banco, pueden realizar las siguientes operaciones:

- Consulta de saldos, estados de cuenta y movimientos del día.
- Trasposos entre cuentas propias y terceros.
- Depósitos a cuentas de cheques.
- Depósitos a tarjetas de crédito.
- Depósitos a tarjetas de crédito de terceros.
- Inversiones en fondos y pagarés.
- Pago de servicios básicos.
- Pagos referenciados a cuentas de cheques.
- Pagos interbancarios.
- Compra y venta de acciones y sociedades de inversión.
- Información general de productos y servicios.

Algunos de estos servicios son gratuitos. En el caso de usuarios empresariales se requiere de la firma de un contrato, y en este caso todos los servicios tienen un costo, mediante el pago de una cuota mensual que en su caso lo definirá cada banco.

Algunas de las transacciones que pueden realizarse a través de una Conexión Empresarial son:

- Transferencias de fondos a cuentas propias y de otros bancos nacionales e internacionales.
- Pago de nómina.
- Pago de aportaciones obrero-patronales
- Pago de impuestos federales.
- Domiciliación de Pagos.
- Protección de cheques.
- Consulta de saldos y movimientos.

De acuerdo a la ABM son 28 los bancos afiliados de los cuales sólo 4 de ellos no cuentan con portal en la WEB. Aunque no todos ofrecen la misma gama de servicios, tú mismo puedes consultar directamente los productos y servicios que ofrecen en su portal.

Cuadro no. 4

## Bancos Afiliados

BANCO	PORTAL
ABN Amro Bank (México), S.A	<a href="http://www.abnamro.com">www.abnamro.com</a>
American Express Bank (México), S.A	<a href="http://www.americanexpress.com.mx">www.americanexpress.com.mx</a>
Banamex	<a href="http://www.banamex.com.mx">www.banamex.com.mx</a>
Banca Afirme, S.A	<a href="http://www.afirme.com.mx">www.afirme.com.mx</a>
Banca Mifel, S.A	<a href="http://www.mifel.com.mx">www.mifel.com.mx</a>
Banco Azteca, S.A	<a href="http://www.bancoazteca.com.mx/wps/portal">www.bancoazteca.com.mx/wps/portal</a>
Banco del Bajío, S.A	<a href="http://www.bb.com.mx">www.bb.com.mx</a>
Banco Credit Suisse (México), S.A	<a href="http://www.csfb.com">www.csfb.com</a>
Banco Inbursa, S.A	<a href="http://www.inbursa.com.mx">www.inbursa.com.mx</a>
Banco Interacciones, S.A	No Disponible
Banco Invex, S.A	<a href="http://www.invex.com.mx">www.invex.com.mx</a>
Banco J.P Morgan, S.A	<a href="http://www.jpmorgan.com">www.jpmorgan.com</a>
Banco Mercantil del Norte, S.A	<a href="http://www.gfnorte.com.mx">www.gfnorte.com.mx</a>
Banco Regional del Norte, S.A	<a href="http://www.banregio.com">www.banregio.com</a>
Banco Ve por Más, S.A	No Disponible
Bank of América México, S.A	<a href="http://www.bankamerica.com">www.bankamerica.com</a>
Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ (México), S.A	<a href="http://cms.mk.bk.mufq.jp">http://cms.mk.bk.mufq.jp</a>
Bansí, S.A	<a href="http://www.bansi.com.mx">www.bansi.com.mx</a>
Barclays Bank México, S.A	No Disponible
BBVA Bancomer S.A	<a href="http://www.bancomer.com">www.bancomer.com</a>
Comerica Bank México, S.A	<a href="http://www.comerica.com">www.comerica.com</a>
Deutsche Bank México, S.A	No Disponible
GE Capital Bank, S:A	<a href="http://www.gelending.com/gecfsmex">www.gelending.com/gecfsmex</a>
HSBC México, S.A	<a href="http://www.hsbc.com.mx">www.hsbc.com.mx</a>
ING Bank México, S.A	<a href="http://www.ingbank.com.mx/ing.html">www.ingbank.com.mx/ing.html</a>
IXE Banco, S.A	<a href="http://www.ixe.com.mx">www.ixe.com.mx</a>
Santander Serfin, S.A	<a href="http://www.santander-serfin.com.mx">www.santander-serfin.com.mx</a>
Scotiabank, S.A	<a href="http://www.inverlat.com.mx">www.inverlat.com.mx</a>

Fuente: Elaboración propia con datos de la ABM.

En un futuro no muy lejano podremos contar con más y mejores servicios bancarios mediante avanzadas tecnologías. Las preguntas son ¿desaparecerán las sucursales y los cheques? Expertos en el tema aseguran que será muy difícil que las sucursales bancarias desaparezcan, al menos en los siguientes 25 años, debido a que existen zonas en México de bajo desarrollo que sólo podrán acceder a los servicios bancarios a través de sucursales. La tendencia mundial marca una globalización o sistematización de los servicios, sin dejar a un lado las oficinas bancarias.

Lo que sí hacen los bancos desde el año 2000 es avanzar en tecnificar con el mayor grado posible sus operaciones. En el año 2003 la banca mexicana ya realiza el 20% de sus operaciones por Internet.



El cheque, como medio de pago, es el más antiguo en el mundo y difícilmente será posible eliminarlo, en todo caso van a proliferar los cheques virtuales que son simples registros que operan con alguna clave o número, desde una computadora, a través de correo electrónico. Hay empresas en México que realizan el 100% de sus pagos sin el uso de un solo cheque, todo mediante un depósito bancario a una cuenta. Tal vez se use menos el cheque de papel, pero el concepto cheque bancario sobrevivirá a la modernidad tecnológica, al menos todavía por algunos años.

Los nuevos modelos de oficinas bancarias serán claves para el desarrollo y competencia del sector, es decir la entidad que tenga más puntos de venta conseguirá una cuota de mercado mayor, y mejores resultados. Las oficinas de mañana tendrán poco que ver con las oficinas de hoy. En los últimos años, las oficinas o sucursales han cambiado al ritmo en que lo hacía la tecnología y a la medida que el mercado pedía nuevas formas de atención de los clientes. En México este proceso todavía está en sus inicios:

a) Antes las sucursales eran puntos de venta más activos, ahora son más pasivos.

b) Antes eran centros administrativos y tenían que resolver cualquier problema del cliente en la sucursal, ahora cuenta con apoyo de áreas especializadas que les quitan carga de trabajo permitiéndoles orientarse más hacia el mercado.

c) Antes eran puntos aislados u autónomos, ahora están intercomunicados para satisfacer las necesidades de los clientes.

Para las oficinas del futuro a las que México tiene que llegar van a tener ciertamente unos rasgos propios, destacando los cambios que se observan en la actualidad, entre los cuales se encuentran:

- Las oficinas no tendrán la proporción actual de personal dedicado a tareas administrativas; los avances tecnológicos harán terminado con el trabajo burocrático de los puntos de venta, dado que las redes centrales de las entidades bancarias tendrán a su cargo la intendencia y la logística de la red.

- Las sucursales serán centros de prestación de servicios especializados y por segmento, es decir para trámite de servicios más complejos que requieran un análisis profundo. Las operaciones rutinarias y que no exigen un trato personal estarán a cargo de los la Banca Electrónica.

- El número de empleados por sucursal será menor, actualmente el promedio de empleados por sucursal es de 20, la tendencia será de 5 o 6 por sucursal.<sup>8</sup>

Sin duda, las nuevas generaciones presenciarán un importante desarrollo de los servicios bancarios con nuevas tecnologías. En unos años, acudir a una sucursal será un asunto curioso y, tal vez estén condenadas a recibir a las personas que no se adaptaron al cambio o a quienes no tienen acceso a la tecnología. Será posible hacer sus transacciones de dinero, incluso desde un teléfono celular.

Sin duda, las nuevas generaciones presenciarán un importante desarrollo de los servicios bancarios con nuevas tecnologías. En unos años, acudir a una sucursal será un asunto curioso y, tal vez estén condenadas a recibir a las personas que no se adaptaron al cambio o a quienes no tienen acceso a la tecnología. Será posible hacer sus transacciones de dinero, incluso desde un teléfono celular.

8. "Expresión" Revista Bimestral de la Gente HSBC México Marzo- Abril 2005 "La Nueva Banca Electrónica"

## 2.2 Sectores de la Banca Electrónica.

### a) La Banca Telefónica.

Es creciente el número de entidades financieras que ofrecen la posibilidad de una comunicación telefónica especializada con su entidad a los clientes. Este canal viene desarrollándose con empuje desde los comienzos de los años 90.

Tan simple como descolgar el teléfono. Este es el gesto necesario si se quiere realizar alguna operación financiera (consulta de saldos, contratar un crédito, solicitar acciones, traspasos, entre otros movimientos.) a través de la banca telefónica, un servicio que ofrece casi las mismas posibilidades que una sucursal bancaria.

El rápido avance que se está produciendo en la información y las telecomunicaciones ha forzado a las entidades bancarias a reorientar sus estrategias para un mayor aprovechamiento de las tecnologías. El objetivo es emplear éstas para el diseño de nuevos productos y servicios bancarios. Un proyecto en el que ambas partes, Bancos y usuarios, están saliendo beneficiados.

El teléfono ha demostrado ser una útil herramienta de *marketing bancario*, porque permite la relación personal con muchos clientes, la presentación de servicios y productos y otras actividades, canalizando las llamadas a través de operadoras especializadas que descargan a las oficinas de mucho trabajo rutinario.

**Cuadro no. 5****TIPO DE LLAMADAS EN LA BANCA TELEFONICA (In Bound)**

<b>Operativa</b>	<b>100%</b>
Información General	11%
Saldos y Movimientos	42%
Trasposos y Transferencias	14%
Domiciliaciones	3%
Tarjetas	12%
Productos	18%
<b>Venta</b>	100%
Servicios	56%
Productos	44%

Valores Vigentes al 31 de Diciembre del 2005

Fuente: Banco de México

**b) Cajeros Automáticos (ATM).**

El cajero automático se ha convertido en una figura familiar de nuestras ciudades. Sin embargo, han tenido que transcurrir muchos años desde que se instalaron los primeros cajeros hasta que fueron aceptados por el público en general.

Desde mediados de los años setenta hasta mediados de los ochenta, los cajeros automáticos permanecieron prácticamente ignorados. No eran bien aceptados por parte del público, acostumbrados al trato personal en las oficinas, pero tampoco lo eran por parte de los empleados.

Sin embargo en la actualidad podemos decir que ha llamado la atención tanto de unos como de otros. En el público, porque ha observado que el cajero supone una mejora en el servicio en tanto que amplía la atención de la entidad en cualquier momento del día y en cualquier lugar. Por parte del empleado de la sucursal porque

supone una descarga de trabajo y que el cajero constituye una importante fuente de ingresos para el banco (comisiones). Cuando se instalaron los cajeros automáticos, de hecho costó que los aceptasen tanto los empleados como los clientes, y hoy en día si el cajero no funciona protesta tanto el cliente como el empleado, que se ve sobrecargado su trabajo. Hoy por hoy podemos decir que el cajero automático ha arraigado ya, y ello porque a todos nos es útil, al cliente, al empleado y por supuesto a la entidad que de este modo se ahorra costos de transformación.

En consecuencia, desde hace unos años las entidades financieras se han embarcado en un proceso de expansión de sus redes de cajeros automáticos, que ahora se encuentran en cualquier esquina.

### **Beneficios**

Puedes disponer de los servicios las 24 horas, los 365 días del año. Son aceptadas las tarjetas Red de todos los bancos, nacionales y extranjeros.

Importe de retiro máximo de \$3,000.00 por día. (Puede variar según la institución)

Algunas de las transacciones que se realizan en las Sucursales las puedes hacer en los cajeros automáticos disfrutando de los beneficios antes mencionados.

Puedes recibir información o promociones especiales personalizadas del banco.

### **Servicios**

Retiro de Efectivo.

Consulta de Saldos.



Compra de Tiempo Aire para celulares, radio localizadores y acceso a Internet.

Pago de Tarjeta de Crédito.

Pago de Recibo Telefónico y Celular.

Donativos a Instituciones de Beneficencia.

Compra de Seguros.

Participar en los sorteos de Lotería Nacional.

Depósito de efectivo.

Disposición de créditos preautorizados.

Información personalizada de promociones y productos del banco.  
(Créditos, Tarjetas, Seguros, Sorteos, Inversiones, etc.)

Los empleados de la banca dedican sólo el 20% de su tiempo a asesorar a particulares y empresas en temas como planes de pensiones, nóminas, y servicios y productos del banco. El resto del tiempo, lo suelen pasar gestionando pagos, depósitos, cambios de divisas, consulta de saldos, etc. Operaciones que resultan unos 80% más caras que si se realizaran por cajero automático.

Con la utilización de estos servicios la Banca obtendrá grandes beneficios, además de que los clientes pueden ahorrar tiempo acudiendo al cajero automático para realizar sus operaciones cotidianas.

**Cuadro no. 6**  
**Cajeros Automáticos (ATM's) Distribución**

Entidad Federativa	Número Total	Número de Cajeros ubicados fuera de sucursal
Distrito Federal	4,727	2,853
Aguascalientes	276	184
Baja California Norte	951	657
Baja California Sur	162	104
Campeche	142	87
Coahuila	809	490
Colima	200	77
Chiapas	320	188
Chihuahua	976	697
Durango	200	127
Guanajuato	881	547
Guerrero	317	202
Hidalgo	299	185
Jalisco	1,647	984
Estado de México	1,690	940
Michoacán	498	295
Morelos	328	199
Nayarit	126	79
Nuevo León	1,932	1,264
Oaxaca	280	148
Puebla	687	379
Querétaro	463	329
Quintana Roo	431	304
San Luis Potosí	398	235
Sinaloa	524	318
Sonora	595	345
Tabasco	348	227
Tamaulipas	998	632
Tlaxcala	129	76
Veracruz	1,081	633
Yucatán	314	181
Zacatecas	171	97
<b>Total</b>	<b>22,900</b>	<b>14,063</b>

Valores Vigentes al 31 de Diciembre del 2005

Fuente: Banco de México

### **c) Terminales Punto de Venta (POS).**

El aumento en la utilización de tarjetas va unido al aumento en el número de comercios que las admiten, Aunque ya son muchos los establecimientos en los que se admite el pago electrónico, todavía las entidades financieras encuentran dificultades para extender sus redes de terminales punto de venta. Los comercios consideran que la comisión impuesta por las entidades financieras es demasiado elevada. A su vez, las entidades financieras saben que si bajan mucho las comisiones, el mantenimiento del conjunto del sistema que permite el pago electrónico no resulta rentable.

Es necesario, pues, llegar a un correcto equilibrio entre los intereses e ambas partes, y este equilibrio pasa en realidad por la obtención de un aumento en la utilización del sistema, esto es, del número de operaciones de pago con tarjeta, pues sólo su utilización masiva, al permanecer fijos los costos del sistema, podría compensar a las entidades financieras una disminución en las comisiones cobradas a los comercios.

Por otro lado, en el caso de comercios que, por el tipo de productos que venden, trabajan con márgenes muy pequeños, el problema que se plantea no es la queja por una comisión excesivamente elevada, sino simplemente la inadmisibilidad de un sistema que reduzca aun más el margen y que no sea lo suficientemente rápido para que, en sí, no entorpezca el proceso de venta.

### **Beneficios**

Los beneficios que se pueden obtener son:

Incremento en las ventas por la aceptación de medios alternos al efectivo (Tarjetas Bancarias nacionales e internacionales)

procesando las transacciones de forma rápida, con seguridad y confiabilidad

El depósito de las ventas es realizado diariamente a la cuenta de cheques al siguiente día hábil de la transacción, sin la necesidad de acudir a la sucursal, ya que todo el proceso es electrónico.

Reducir el riesgo por manejo de efectivo.

Servicio telefónico de asesoría para realizar consultas de saldos y trasposos de sus cuentas.

Servicio de Atención a Negocios a través de un Pool especializado las 24 hrs., los 365 días del año.

Consulta a través de la web el detalle de las transacciones realizadas por Tarjetas Bancarias.

**Cuadro no. 7**  
**Terminales Punto de Venta (POS) Distribución**

<b>Entidad Federativa</b>	<b>Número de TPVs</b>
Distrito Federal	44,787
Aguascalientes	2,256
Baja California Norte	5,551
Baja California Sur	2,970
Campeche	1,091
Coahuila	5,778
Colima	1,383
Chiapas	2,494
Chihuahua	6,435
Durango	1,760
Guanajuato	8,516
Guerrero	3,788
Hidalgo	2,179
Jalisco	15,429
Estado de México	17,434
Michoacán	4,594
Morelos	3,178
Nayarit	1,237
Nuevo León	16,362
Oaxaca	2,474
Puebla	6,734
Querétaro	3,451
Quintana Roo	7,562
San Luis Potosí	2,947
Sinaloa	5,107
Sonora	4,604
Tabasco	2,209
Tamaulipas	6,024
Tlaxcala	576
Veracruz	7,904
Yucatán	3,746
Zacatecas	1,292
<b>Total</b>	<b>201,852</b>

Valores Vigentes al 31 de Diciembre del 2005

Fuente: Banco de México

#### d) Las Tarjetas.

En los últimos años las tarjetas tanto de débito como de crédito emitidas por los bancos han aumentado espectacularmente. También han aumentado de forma muy considerable las tarjetas emitidas por determinados comercios para sus clientes. No obstante el gran reto actual es conseguir que las tarjetas se usen realmente y que se usen cada vez más.

**Cuadro no. 8**  
**Diferencias entre Tarjetas de Crédito y Débito**

TARJETA DE CREDITO	TARJETA DE DEBITO
Un crédito personal materializado en plástico.	Es un talonario de cheques materializado en un plástico.
El cliente se puede financiar gratis hasta por 50 días	Se necesita abrir una cuenta corriente en un banco.
La banca cobra a los comercios una cuota / descuento en función del importe de la venta, para hacer frente a la financiación.	El banco no financia al cliente
No se necesita tener una cuenta corriente	Al contrario, el cliente deposita <i>a priori</i> el dinero en el Banco.
El banco tiene riesgos	El banco no tiene riesgos
Cobro de intereses / comisiones	La transmisión es en línea
Como fuente de financiamiento	El coste por transacción es fijo, independientemente el importe de la venta
Comisiones	Como fuente de ahorro
Intereses	Sustituye al cheque

Fuente: Elaboración propia con datos de la CONDUSEF

Desde hace tiempo existe la posibilidad de fabricar tarjetas con un microprocesador incorporado, lo cual aporta como principal ventaja una mayor capacidad de almacenamiento y de tratamiento de

información. El origen del desarrollo de las “Tarjetas Inteligentes” no es otro más que crear una tecnología antifraude, para reducir las estafas con las tarjetas y abaratar su seguridad. Son herramientas que además tienen ventajas sobre las de banda magnética, tales como su mejor resistencia a los agentes extremos y su mayor plazo de vida útil. Por otra parte, tienen una capacidad de almacenamiento de información superior a las actuales.

La tecnología necesaria para su desarrollo estaba presente hace más de 20 años, pero su desarrollo ha venido frenado por razones de precio y por la necesidad de la estandarización necesaria para proporcionarle universalidad. Entre los sectores que más están empujando la generación de tarjetas inteligentes se encuentran la telefonía y la banca así como los sectores sanitarios y universitarios. El elemento de seguridad es crucial para su utilización en la Banca Electrónica, y ahí juega un papel fundamental disponer de buenos códigos de acceso y buenos sistemas de identificación de usuario. Así que la tarjeta inteligente será el factor de seguridad para muchas aplicaciones, tanto en el ámbito de los procesos de intercambio de información entre el usuario y el ordenador del suministrador del servicio de que se trate, como para la identificación del titular.

#### Cuadro no. 9

#### Tarjetas (MN) Información Acumulada de Enero a Diciembre 2005

Tipo	Número de Tarjetas Vigentes 1	Número de Cuentas 2	Número de Operaciones	Importe de Operaciones	Promedio por Operación
Crédito	14,740,309	10,531,426	236,734,655	201,132,967,385	850
Débito	34,301,268	31,728,816	1,194,436,216	1,231,883,317,746	1,031
<b>Total</b>	<b>49,041,577</b>	<b>42,260,242</b>	<b>1,431,170,871</b>	<b>1,433,016,285,131</b>	

1 Valores vigentes al 31 de Diciembre del 2005.

2 Cuentas asociadas a una o más tarjetas.

Fuente: Banco de México.

### **2.3 Qué es un Call Center.**

Call Center es una plataforma telefónica que tiene la función de facilitar la comunicación entre las personas, a través del teléfono. Permite que sus clientes se contacten con su empresa o sean contactados para solucionar sus problemas e inquietudes.

El mayor valor agregado que proporciona un Call Center bien equipado es registrar la historia de los contactos potenciando una mejor atención a sus clientes.

Para la banca es una herramienta de negocios que permite brindar una atención multicanal a cada uno de sus clientes, integrando medios de comunicación como, teléfono e Internet. Esto genera un punto único de contacto y aprovecha las ventajas de las nuevas tecnologías.

Con esta aplicación el agente de Call Center puede darle al cliente la opción de ser contactado por teléfono, de responder a sus consultas vía e-mail, generar una sesión de chat, entablar conversaciones vía Web (Voz IP) ó entregar ayuda en forma remota para la navegación en Internet (Web Collaboration).

### **2.4 Los Call Center´s como apoyo a la banca comercial.**

Hoy en día y de acuerdo al modelo de globalización las empresas han tenido que buscar nuevos canales de distribución para llegar a sus clientes y no perder participación en el mercado, apoyadas en los grandes avances tecnológicos, el sistema bancario no ha sido la excepción y ha desarrollado nuevas formas de hacer banca y ofrecer sus servicios a través de la banca electrónica y más en concreto se han apoyado en los Call Center´s para lograr dicho objetivo.



Para ello es necesario tener en cuenta que el activo principal de los Call Center's además de personal es una amplia base de datos (clientes), ya que a través de ésta logrará sus objetivos de servicio. Por lo tanto debe de hacerse el máximo esfuerzo por mantener vigente a cada uno de sus clientes y esto se logra mediante contactos recurrentes e identificación de sus necesidades de tal forma que logre atraer su atención, y lo más importante, retenerlo por lo que es importante un trato diferenciado.

Para llevar a cabo las actividades dentro del Call Center será necesario contar con:

- Computadora
- ACD ( Automatic Call Distributor ) Distribuidor Automático de llamadas.
- Grabadora
- Sistemas operativos y de información.
- CTI ( Computer Telephony Integrations ) Integración de Telefonía-Cómputo.
- IVR
- Recursos Humanos

Así mismo podemos desglosar tres tipos de operación:

### **1) In Bound**

Son las llamadas de entrada y usualmente se generan mediante la respuesta directa de los clientes que requieren de algún servicio o información relacionada con sus cuentas o productos que desean contratar.

### **2) Out Bound**

Son las llamadas de salida realizadas principalmente para ofrecer los diversos productos y promociones de la institución bancaria, este tipo de llamadas principalmente son realizadas por el área de telemarketing. Un factor clave para la realización de una campaña de out bound es la identificación y detección de necesidades de los clientes que bien puede ser mediante productos preautorizados.

### **3) Call Blender**

Son la mezcla del In Bound y del Out Bound y que tienen como finalidad generar áreas de negocio y elevar los niveles de productividad.

Dentro de los Centros de Atención Telefónica (Call Center's) de la banca comercial podemos encontrar la siguiente estructura:

**Banca por teléfono.**

El cliente se comunica vía telefónica, la llamada es atendida por el sistema IVR, donde se cuenta con un menú de opciones para la realización de operaciones e información financiera, así también existe la opción en la que el cliente puede ser atendido por un ejecutivo para brindarle asesoría e información durante el ciclo de vida del producto. El cliente puede realizar consultas de saldos y movimientos, traspasos y pago de servicios, aclaraciones, quejas, entre otros.

**Telemarketing.**

El cliente también se comunica vía telefónica a este medio de acceso (MDA) en donde la llamada es atendida por el sistema IVR que cuenta con un menú de opciones dependiendo de la necesidad del producto que requiera. Los productos que se ofrecen pueden ser: Tarjetas de crédito, Tarjetas de Pagos Fijos, Créditos, Seguros.

**Banca por Internet.**

Proporciona asesoría operativa, técnica, información sobre las transacciones de los clientes, productos del banco, el servicio del portal y la banca electrónica. Los contactos del cliente pueden ser también vía telefónica, chat o correo electrónico.

**Banca Empresarial.**

Este va relacionado directamente con las personas morales y que utilizan los portales de Banca Electrónica Empresarial, Terminales Punto de Venta (POS), Mesa de Dinero y Operaciones Internacionales, entre otros

**Banca Electrónica Empresarial.**

Es el punto de contacto dirigido a personas morales brindando apoyo técnico y asesoría a los clientes al realizar sus operaciones de tesorería, pago de impuestos federales, aportaciones patronales, etc. desde el hogar u oficina a través de la Internet.

**Terminales Punto de Venta (POS).**

Su objetivo es brindar apoyo a los comercios afiliados cuando tienen problemas o requieren suministro de papelería para sus dispositivos electrónicos que permiten realizar transacciones monetarias y no monetarias de tarjetas bancarias comunicándose a través de una línea telefónica.

**Mesa de Dinero.**

Realiza operaciones financieras de clientes que cuentan con instrumentos como mesa de dinero y sociedades de inversión de los segmentos de Banca de Gobierno, Patrimonial, Negocios y Empresarios.

## **Operaciones Internacionales.**

Realiza transferencias al extranjero, retiros e inversiones de productos en dólares y otras divisas, así como la consulta y envío de órdenes de pago internacionales.

## **Help Desk.**

Brinda asesoría y apoyo al personal de banca independientemente del segmento al que pertenecen, sobre los procesos operativos de los diversos productos, servicios o sistemas que se operan en el banco.

## **2.5 Impacto de la Banca Electrónica en México.**

### **Internet en México.**

En el mercado de servicios de acceso de internet predomina el sector de los negocios como el más importante, seguido por el sector educativo. Select-IDC<sup>9</sup> estima que el número de usuarios del sector educativo superará a los sectores gobierno, tanto en el servicio Modem como el dedicado. El sector de la educación no estará representado en los próximos años sólo por las universidades, sino también por instituciones académicas de menor grado como preparatorias e incluso secundarias.

Según las estimaciones de Select-IDC en 1998 la base instalada de PC's era de 4,167,518 unidades para el año 2005 asciende a 10.8 millones de PC's con acceso a internet, además se han sumado

9. Estudio Publicado en el periódico El Economista Abril 1999

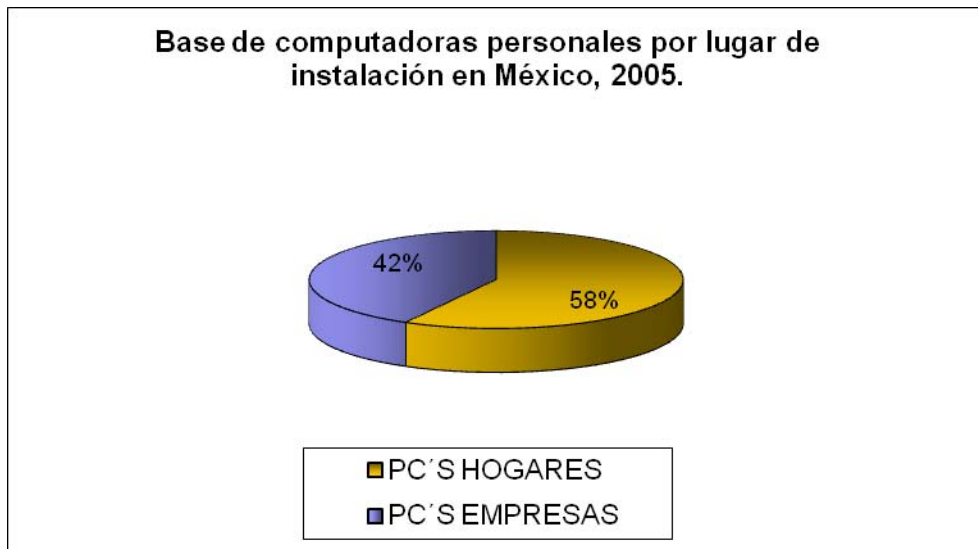
46.1 millones de teléfonos móviles y 1.7 millones de PDA's en los cuales el usuario puede navegar por la red.<sup>10</sup>

**Cuadro no. 10**

<b>Base instalada de PC's con Conexión a Internet</b>			
	<b>Base instalada de PC's</b>	<b>PC's con Conexión a Internet</b>	<b>Porcentaje</b>
PC's Empresas	4.5 millones	2.7 millones	61%
PC's Hogar	6.3 millones	3.5 millones	55%
PC's Totales	10.8 millones	6.3 millones	58%

Fuente: AMIPCI Estudio de Internet en México 2005

**Grafica no. 1**



10. Estudio AMIPCI (Asociación Mexicana de Internet) en México 2005. Cifras estimadas al cierre del 2005

El número de cuentas de Internet se situó para 1999 en 865,000, esto es más o menos el número de direcciones de correo electrónico existentes en el mercado mexicano. Para el año 2005 se registraron 3.6 millones de cuentas de acceso a internet lo que refleja un incremento considerable en tan solo 6 años.

El valor del mercado de los servicios de acceso a internet se situó para 2005 en 103 millones de dólares, equivalente a casi 3% del valor del mercado de la industria de Tecnología de Información (IT) en México. La penetración en el mercado mexicano de servicios de telecomunicaciones es menor al uno por ciento.

Y la tasa de crecimiento compuesta de los servicios de acceso para los próximos años se situará en el 39%; en este caso el crecimiento será más alto que el esperado para toda la industria IT que será del 10 por ciento.

**Cuadro no. 11**

<b>Usuarios de Internet en México</b>				
<b>(excluye menores de 6 años)</b>				
<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
7,033,529	10,032,689	12,250,379	14,901,687	17,985,679

Fuente: Elaboración propia con datos de la AMIPCI

Si bien el uso de internet ha crecido considerablemente en los últimos años, también lo han hecho los clientes de la banca electrónica.

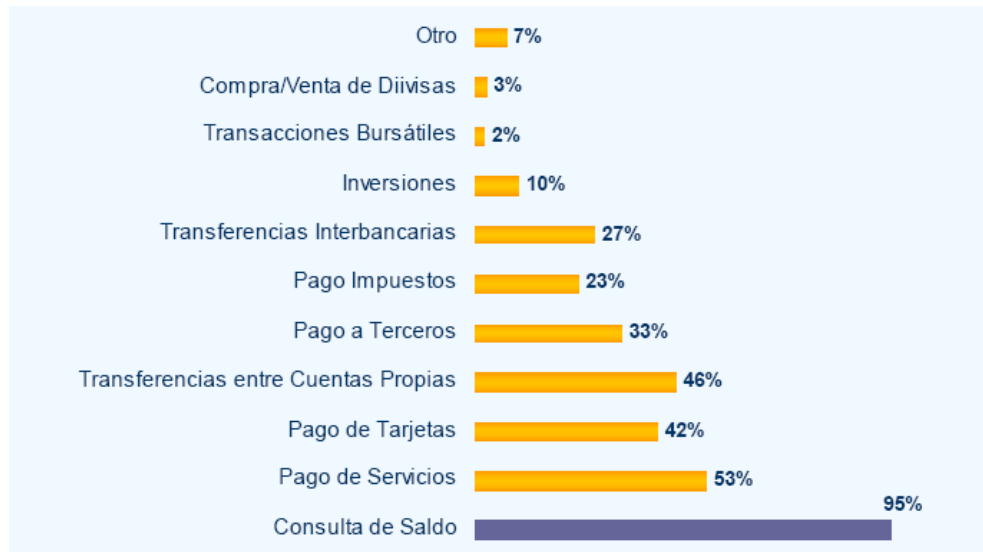
Los Bancos y prestadores de servicios financieros cada vez logran mayor migración de transacciones a la red lo cual implica que sus

clientes tengan que recurrir al internet para hacer sus operaciones cotidianas, así mismo el Gobierno también ha contribuido a desarrollar una Cultura Financiera en México bajo el objetivo de agilizar los trámites gubernamentales y tener mayor control sobre ellos.

De acuerdo a estudios realizados por la AMIPCI (Asociación Mexicana de Internet) el uso de la banca electrónica se ha venido aumentando considerablemente, este aumento se puede explicar por:

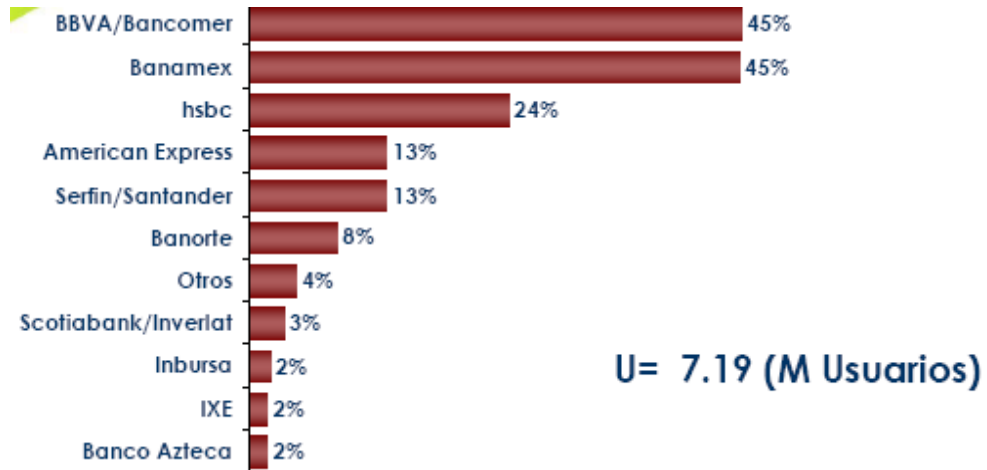
- Migración de servicios a la red por los bancos y prestadoras de servicios financieros
- Empieza una cultura financiera derivado de la necesidad de los servicios financieros
- Comodidad para el cliente, evita hacer filas innecesarias
- Avances tecnológicos
- Sistemas de fácil familiarización
- Seguridad
- Diversidad de servicios y productos dentro de un mismo sitio



**Grafica no. 2****Servicios de la Banca Electrónica utilizados con mayor frecuencia**

Fuente: AMIPCI, Estudio 2005

De los 28 Bancos afiliados a la ABM (Asociación de Bancos de México) sólo diez de ellos tienen dividida la participación de la banca electrónica en México, entre los tres principales se encuentran BBVA Bancomer, Banamex y HSBC, sólo el 4% lo tienen otras instituciones que quizá por la naturaleza de sus productos, servicios y segmentos no son tan concurridos por los clientes.

**Gráfica no. 3****Bancos con mayor participación en la Banca Electrónica****2.6 Banca y Tecnología.**

La Banca siempre se ha distinguido por contar con tecnología de punta para realizar sus operaciones diarias, desde el inicio de la computadora y la desaparición formal de los libros de asientos contables la banca ha logrado un desarrollo permanente. Al llegar la computadora el trabajo a mano desaparece para ser administrado dentro de una máquina capaz de procesar millones de operaciones diarias, con los adelantos, e innovaciones tecnológicas la banca ha desarrollado programas acorde a sus necesidades y de acuerdo a los productos y servicios que vende.

Actualmente las computadoras, redes, sistemas, son la columna vertebral de la operación bancaria, es decir, no se puede entender la

banca sin las computadoras. Sin ellos simplemente la banca no funcionaría.

Las entidades financieras en su relación con el ámbito tecnológico, se ha desarrollado más en sistemas de pago que en otras áreas. Por esto se prevé que en los próximos años se destine de forma prioritaria, grandes sumas de dinero, a la evolución de las bases de datos sobre los clientes, para que sean utilizadas en términos de marketing.

No obstante los avances tecnológicos, esta misma tecnología es utilizada por criminales para defraudar.

Actualmente la banca se está enfrentando con un gran problema derivado de la tecnología, los fraudes digitales, que específicamente atacan a la Banca Electrónica.

El número de fraudes por medios electrónicos ha crecido de forma exponencial en los últimos años para finales del 2005 la suma registrada por fraudes fue de \$530 millones de pesos, cantidad que supero en 257% la cifra reportada en 2004<sup>11</sup>.

Bandas organizadas y ladrones astutos han usado Internet como un nuevo medio para atacar y defraudar a usuarios, empresas e instituciones. En México, el monto de la defraudación a los usuarios de sistemas de banca electrónica ha ido en aumento, aunque las cantidades son menores comparadas con países de Asia o Brasil.

El objetivo principal del atacante normalmente va a ser tener acceso a las cuentas bancarias o números de tarjetas de crédito de la

11 La Jornada, Miércoles 16 de noviembre de 2005

víctima para poder transferir dinero o hacer cargos de forma ilícita o bien los clientes han sido objeto de “robo de identidad”.

Una explicación es que aquí el uso del internet no es tan intensivo como en aquella región y que existe un entramado legal aceptable para combatir el delito.

Defenderse de este tipo de ataques es difícil cuando se desconoce la forma de proceder y de pensar de los atacantes.

El uso de la tecnología para prevenir delitos vía electrónica implica para los bancos una inversión mayor al monto del fraude de que son objetos, pero es un hecho que esa inversión no es para resarcir los hechos del pasado, sino para el futuro, pensando en que garantizar la seguridad de un medio que será de uso cada vez más intensivo tomando en cuenta que en México se realizan alrededor de 5 millones de operaciones de banca electrónica por año.

Derivado de lo anterior la banca ha tenido que tomar medidas más severas de seguridad apoyándose en empresas especialistas en el ramo, en ejemplo de ello es el Grupo Inteligencia, empresa latinoamericana fundada en 1987 líder en el diseño e implantación de sistemas electrónicos de pago y de identificación , cuyo negocio principal es la integración tecnológica avanzada de soluciones.

Algunos de los avances tecnológicos que ofrece Inteligencia en materia de tarjetas de crédito son:

## **Sistema de Autenticación.**

### **El Password Dinámico en la Tarjeta.**

La protección de la información electrónica se ha venido realizando con Passwords estáticos, lo cual ha sido causante de incidentes de seguridad, y fraude por motivos como: olvido o descuido, hurto y descifrado por medios electrónicos.



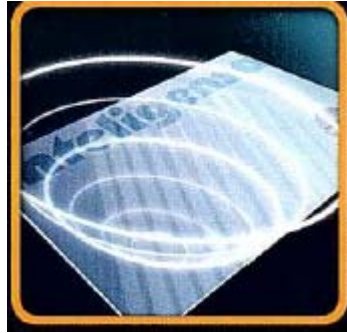
En contraposición a los passwords estáticos tradicionales, el Password Dinámico se genera de manera automática e imprescindible para cada transacción, por lo que una vez usado pierde validez para transacciones futuras dando seguridad al usuario.



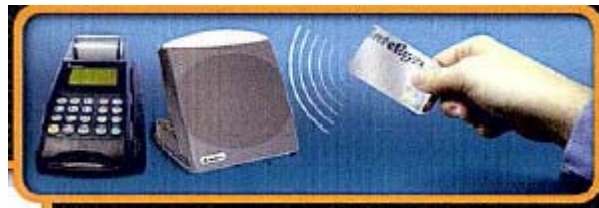
La tarjeta es de PVC, con el tamaño convencional de las tarjetas de crédito, con un token portátil que permite generar y mostrar un password dinámico de 6 a 8 dígitos mediante la integración de una batería, una pantalla flexible, un botón y un cryptoprocesador.

### **Sistema Contactless.**

Es una tecnología integrada a tarjetas inteligentes que permite hacer pagos mediante el uso de Radio Frecuencias, realizando de forma rápida y segura las transacciones, debido a que el cliente no tiene que entregar su tarjeta a otra persona para efectuarla. (Pago sin Contacto)



Este tipo de tecnología agiliza las transacciones, lo que trae beneficios tanto para comerciantes como para usuarios, al reducir el tiempo de espera en cola para efectuar el pago. Este tipo de transacciones han probado ser 50% más rápidas que las de banda magnética y 60% más rápida que las de efectivo.



Como ejemplo de lo anterior, las principales franquicias de pago: Master Card (PayPass), VISA y American Express (ExpressPay) han hecho implementaciones exitosas de sus programas de pago sin

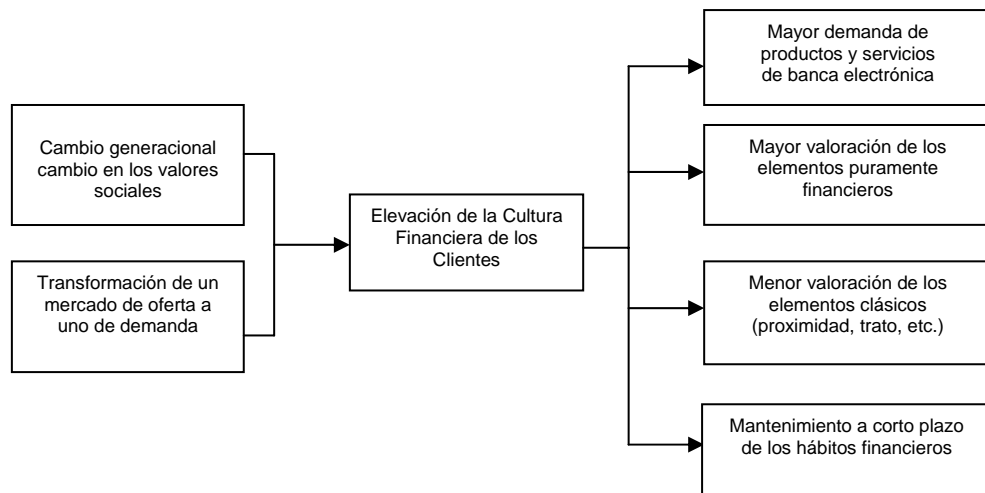
contacto, así como otras iniciativas que usan dispositivos tales como teléfonos celulares, llaveros, que han probado ser eficientes.

## 2.7 Cultura Financiera en México.

Las Tendencias en el comportamiento financiero de los mexicanos, va a evolucionar en función de los factores clave: el cambio generacional, que a su vez implica un giro en los valores dominantes, como es la eficacia y la transformación de un mercado fundamentalmente de oferta a un mercado de demanda.

**Cuadro no. 12**

### **Cultura Financiera**





En los dos casos, hacen prever un escenario de actitud definido por la elevación de la “cultura financiera” de los mexicanos que implicará una mayor valoración de los aspectos financieros (costos, prestaciones, etc.), y los tradicionales que irán perdiendo paulatinamente su importancia (proximidad física de las oficinas, trato personal, etc.). Por ello la demanda social de productos de banca electrónica irá aumentando, los clientes se convencerán de las ventajas que ofrecen las instituciones por esta nueva forma de hacer banca.

Si bien ha costado trabajo familiarizarse con los nuevos dispositivos tecnológicos ha habido una buena respuesta de los clientes. No olvidemos la época en la que el cajero automático causaba desconfianza y la gente era renuente a utilizarlos prefiriendo hacer largas filas. Hoy en día el cajero automático es una herramienta fundamental para las operaciones diarias, una simple llamada enlaza al cliente a una amplia gama de productos y servicios con tan sólo llamar a su banco.

Sin duda las nuevas generaciones serán pieza fundamental para el desarrollo de la banca electrónica ya que ha crecido a la par de los adelantos e innovaciones tecnológicas lo que permitirá a la banca llegar sin dificultad a sus clientes potenciales y le permitirá enfocarse a necesidades concretas de los mismos.

Para Grupo Financiero HSBC México no ha sido fácil la transición de la banca tradicional a la electrónica, de cara al cliente la situación es la misma, sin embargo, a medida que ésta ha ido madurando los beneficios se han hecho notar ya que los clientes han preferido realizar la mayoría de sus transacciones por esta vía que acudir a sucursal, ganando tiempo y dinero, así como evitar las molestas y largas filas de sucursal.

Para la Institución también ha habido beneficios, desde la reducción de gastos en sucursal hasta la aceptación de los clientes para transaccionar por este medio, generando utilidades por el cobro de comisiones. Lo que pretende HSBC es migrar a la mayoría de sus clientes a medios electrónicos, aunque actualmente cuenta con 317,834 clientes activos de un total de más de seis millones de clientes su objetivo es alcanzar más del 50% por lo que tendrá que crear estrategias de mercado enfocadas a las necesidades y perfiles de sus clientes.

## CAPITULO 3

### BANCA ELECTRÓNICA: EL CASO HSBC

#### 3.1 Una historia breve.

El 20 de Agosto de 1941, se establece Banco Internacional, S.A. En la Ciudad de México y tres años más tarde se abre la primera Sucursal ubicada en Paseo de la Reforma y Calle Ejido. En 1972 el Gobierno Federal asumió el control de Banco Internacional a través de Nacional Financiera, y el Banco operó hasta 1991 como la Banca de Primer Piso de Nafinsa

Por otro lado, en 1976 se funda Banco de Crédito y Servicio BANCRECER por un grupo de inversionistas mexicanos. Este Banco fue capaz de crecer, en un corto tiempo y a través de la fusión de diversas instituciones financieras de menor tamaño, de una a cien sucursales de manera que en 1982 se convertía, por su tamaño, en el décimo banco del País y en el más rentable del sistema. Dos años más tarde los accionistas fundadores de BANCRECER forman Grupo Privado Mexicano, que posteriormente cambia de nombre a Grupo Financiero Prime.

En Junio de 1992; Grupo Financiero Prime adquiere Banco Internacional del Gobierno Federal, formando a Grupo Financiero Prime Internacional, y posteriormente cambiando su denominación a Grupo Financiero BITAL. En ese entonces, la empresa disponía de 12,000 empleados, 316 sucursales, 77 cajeros y 300,000 cuentas, lo cual lo colocaba como el quinto banco más grande del País.

Así Grupo Financiero BITAL se conforma por seis subsidiarias financieras:

Banco Internacional - adquirido del Gobierno Federal en Junio de 1992.

Casa de Bolsa BITAL - subsidiaria de Grupo Financiero Prime.

Almacenadora BITAL - subsidiaria de Grupo Financiero Prime.

Fianzas México BITAL - subsidiaria de Grupo Financiero Prime.

Seguros BITAL - Constituida el 4 de Junio de 1996.

Operadora de Fondos BITAL - Constituida en Enero de 2002.

En 1993 entra como socio importante el Banco Central Hispanoamericano, hoy Banco Santander Central Hispano, con el 20% del voto de Grupo Financiero BITAL. Más tarde en 1994, este banco español vendió la mitad de su participación a Banco Comercial Portugués.

El 17 diciembre de 1996 se constituye Afore BITAL para participar dentro del entonces nuevo Sistema de Ahorro para el Retiro. Esta empresa se creó en sociedad con ING, que controlaba el 49% del capital. Esta alianza estratégica dio una nueva perspectiva al negocio de BITAL.

A fines de 1998, la alianza entre Grupo Financiero BITAL e ING Group se consolidó cuando el grupo holandés adquirió el 49% de Seguros BITAL, creando una sólida plataforma para participar agresivamente en el negocio de Banca Seguros.

En octubre de 2000, BITAL vende su participación en Afore BITAL a ING, aprovechando la situación del mercado para fortalecer el capital del Banco.

## **La Adquisición de Banco del Atlántico.**

En Diciembre de 1997, BITAL firma un convenio con las Autoridades para asumir la administración de Banco del Atlántico. Tres meses más tarde, los depósitos, los créditos, las sucursales y los empleados fueron integrados a la operación de BITAL, logrando un importante ahorro en Atlántico.

En 1993, siguiendo una estrategia enfocada en infraestructura y rentabilidad, adoptan la imagen de BITAL reflejando la naturaleza dinámica e innovadora del Banco.

La Red de Sucursales creció en tal sólo 5 años de 310 sucursales a 1,392, por lo que una de cada 6 sucursales bancarias, era BITAL.

Dentro de la estrategia de cambio BITAL Amplió el horario de Sucursales de 8 de la mañana a 7 de la tarde, de Lunes a Sábado, 3 horas más de servicio; se cambió el diseño de las Sucursales por un concepto innovador de fácil acceso con una atención más personal y cerca de nuestros clientes.

Fue el primer banco en tener un Cajero Automático en cada Sucursal, además de que colocar cajeros de conveniencia en centros comerciales y empresas. La Red de Cajeros Automáticos creció de 77 a más de 3,800. En consecuencia, más de 20 millones de transacciones al mes se llevan a cabo en Cajeros Automáticos de BITAL lo que significa que cada 3 operaciones se hacían en un Cajero Automático de BITAL.

También se desarrolló la Banca por Teléfono LINEA BITAL, que permitió realizar transacciones bancarias las 24 horas los 365 días del año, atendiendo más de 3 millones de llamadas mensualmente.

En 1995 BITAL reafirma su espíritu de innovación con el lanzamiento del Portal de Internet, la dirección [www.bital.com](http://www.bital.com) es la primera alternativa bancaria de información y contacto con el público en este canal. Tan sólo el servicio de Conexión Personal registró más de 170,000 clientes activos y cuenta con 3.2 millones de transacciones por mes, ubicándose como uno de los primeros bancos del País en este aspecto.

### **Se va BITAL y lo suple el HSBC.**

Después de 12 años de vida, desaparece del Sistema Bancario Mexicano la marca de Bital para darle entrada en el mercado mexicano al segundo grupo financiero más importante a nivel mundial, el inglés HSBC Holding, plc.<sup>12</sup>

El 25 de noviembre de 2002, HSBC Holdings plc adquirió Grupo Financiero Bital, S. A. de C. V., ahora HSBC México S.A. por un monto de 1,140 millones de dólares.

El nombre del Grupo HSBC viene del Hongkong and Shanghai Banking Corporation Limited.

El banco se originó en las comunidades de negocios en la costa de China durante los años sesenta del siglo XIX. En esa época, el financiamiento del comercio en la región no estaba muy bien desarrollado y la mayoría de las transacciones las manejaron casas

12 El Economista. Jueves 29 de Enero del 2004 Verónica Reynold Reyes

de comercio europeas, en vez de bancos formales. Ya para el principio de la década de los 60s, los hombres de negocios locales necesitaban mayores y más sofisticadas facilidades. En Hong Kong, en particular, los líderes de negocios necesitaban servicios bancarios especializados de preferencia de bancos locales, manejados localmente.

Como respuesta a esta necesidad, en 1865 se llevó a cabo la fundación del banco. El hombre tras la inspiración de la nueva compañía fue Thomas Sutherland, quien fue en aquel entonces, el superintendente de la Peninsular and Oriental Steam Navigation Company, quien formula un prospecto para un banco local que se opere según los "sólidos principios bancarios escoceses". El prospecto atrajo el apoyo de un amplio grupo de intereses en Hong Kong, incluyendo casas de negocios americanas y de la India así como a empresas europeas. El capital inicial de HK \$5 millones, pronto se encontró en Hong Kong, Shanghai y Calcuta. Esto fue la base para que el banco abriese sus puertas el 3 de marzo de 1865.

Con su sede en Londres, el Grupo HSBC es una de las mayores organizaciones bancarias y financieras del mundo. La red internacional del Grupo se compone de más de 5,000 oficinas en 80 países y territorios de Europa, la región Asia- Pacífico, América, el Medio Oriente y África. El Grupo proporciona un rango muy amplio de servicios financieros: banca personal y de negocios, corporativa, de inversión y banca privada; servicios de comercio; manejo de efectivo; servicios de mercado de capitales y tesorería; seguros; financiamiento de negocios y al consumo; manejo de fondos de inversiones y pensiones; servicios fiduciarios; y servicios de custodia y valores.

Para el 31 de diciembre de 1999, los activos del Grupo HSBC sumaban un total de, US \$ 569 billones (£352 billones de libras

esterlinas o HK 4,424 billones). Tiene más de 145,000 empleados y 175,000 accionistas alrededor del mundo.

Grupo Financiero HSBC S.A. de C.V. ofrece una amplia gama de servicios financieros en banca corporativa, banca comercial y servicios bancarios personales.

Como uno de los cuatro principales bancos de México, HSBC México cuenta con más de 1,400 sucursales localizadas en todo el país, 4,500 cajeros automáticos (ATM's) y más de seis millones de clientes.

- En noviembre de 2002 se adquirió el Grupo Financiero Bital.
- En 2003 se completó la adquisición de Seguros Bital (Ahora HSBC Seguros) y la Afore Allianz Dresdner (Ahora HSBC Afore).
- Se capitalizó el Banco con 800 millones de dólares, saneando sus finanzas, fortaleciendo y garantizando su respaldo económico.
- A la fecha se han invertido en México 2,300 millones de dólares.

HSBC México puede atender un amplio campo de necesidades corporativas y comerciales. Los servicios incluyen soluciones financieras en pesos mexicanos y en otras monedas, líneas de crédito para capital de trabajo, préstamos a plazo, financiamiento de exportación y de proyectos, préstamos gubernamentales, créditos sindicados, servicios de cuentas (cheques, ahorro, inversiones), en moneda nacional y en dólares, servicio de pagos locales, manejo de



efectivo (incluyendo cobranza nacional, pagos a proveedores, nóminas, presentación de facturas y servicios de concentración de efectivo), pagos internacionales, banca electrónica y plataformas de pago, fianzas, fideicomisos, servicios de corretaje, servicios de asesoramiento y finanzas corporativas.

HSBC puede ayudar a reducir riesgos y mejorar el flujo de efectivo en el comercio internacional. Los servicios incluyen: cartas de crédito, cobranzas, descuentos de facturas, factoraje de cuentas por cobrar en Estados Unidos y financiamiento a exportaciones. HSBC se especializa en comprar y vender las principales divisas del mundo, incluidas también divisas de Centro y Sudamérica. HSBC también ofrece asesoría en los mercados de valores nacionales e internacionales.

Los servicios incluyen: mercado de dinero, mercado de cambio de divisas, servicios de cuentas y de custodia (local e internacional). HSBC en México ofrece un amplio rango de productos para clientes individuales, entre ellos: servicios de cuentas (cheques, ahorro, depósitos a plazo, inversiones y en dólares), fondos de inversión, tarjetas de crédito y débito, créditos personales, créditos automotrices, hipotecarios, seguros y banca privada.

### **3.2 Marco Legal.**

La Ley de Instituciones de Crédito regula en su Artículo 52 el uso de la Banca Electrónica, mismo que a la letra dice.

Artículo 52.- Las instituciones de crédito podrán pactar la celebración de sus operaciones y la prestación de servicios con el público, mediante el uso de equipos, medios electrónicos, ópticos o de

cualquier otra tecnología, sistemas automatizados de procesamiento de datos y redes de telecomunicaciones, ya sean privados o públicos, estableciendo en los contratos respectivos las bases para determinar lo siguiente:

- I. Las operaciones y servicios cuya prestación se pacte;
- II. Los medios de identificación del usuario y las responsabilidades correspondientes a su uso, y
- III. Los medios por los que se hagan constar la creación, transmisión, modificación o extinción de derechos y obligaciones inherentes a las operaciones y servicios de que se trate.

La instalación y el uso de los equipos y medios señalados en el primer párrafo de este artículo, se sujetarán a las Reglas de carácter general que en su caso, emita la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.<sup>13</sup>

Así mismo con fecha del 03 de Marzo del 2006 se publica en el Diario Oficial de la Federación vía la Secretaría de Hacienda y Crédito Público las resoluciones por la que se modifican las disposiciones de carácter general aplicables a las instituciones de crédito.<sup>14</sup>

## **Capítulo X**

Del uso de medios electrónicos.

### **Sección Primera**

Disposiciones generales del uso de medios electrónicos.

13. Ley de Instituciones de Crédito.

14 Diario Oficial de la Federación. 03 de marzo 2006

**Artículo 306.-** Las Instituciones podrán pactar la celebración de sus operaciones y la prestación de servicios con el público, mediante el uso de Medios Electrónicos, siempre que en los contratos respectivos establezcan de manera clara y precisa, las bases para determinar las operaciones.

### **Sección segunda**

De la seguridad, confidencialidad e integridad de la información transmitida, almacenada o procesada a través de Medios Electrónicos.

**Artículo 307.-** Las Instituciones que convengan la celebración de sus operaciones y la prestación de servicios bancarios con el público, mediante el uso de Medios Electrónicos, deberán contar con medidas de seguridad para que la información transmitida, almacenada o procesada a través de dichos medios únicamente pueda ser accedida por parte de los Usuarios, así como por aquellas personas expresamente autorizadas por la propia Institución en función de las actividades que realizan.

### **Sección Tercera**

Del monitoreo y control y de la continuidad de los servicios.

**Artículo 315.-** Las Instituciones deberán contar con bitácoras en las que se registre, cuando menos, la información siguiente:

- I. Los accesos a los Medios Electrónicos tanto de los Usuarios como de las personas expresamente autorizadas por la Institución.
- II. La fecha, hora (hh/mm/ss), número de cuenta origen y destino y demás información que permita identificar el mayor

número de elementos involucrados en los accesos a los Medios Electrónicos.

- III. Tratándose de servicios y operaciones a través de la red electrónica mundial denominada Internet, adicionalmente, los datos de las consultas y operaciones incluyendo, en su caso, las direcciones de los protocolos de Internet o similares.

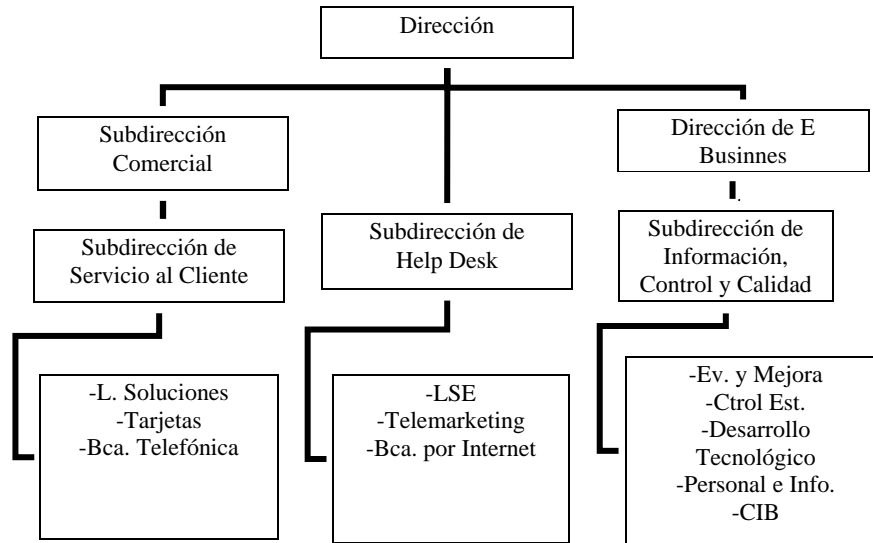
La información a que se refiere el presente artículo deberá ser proporcionada a los Usuarios que así lo requieran expresamente a la Institución, en un plazo que no exceda de diez días hábiles, siempre que se trate de operaciones realizadas en las propias cuentas de los Usuarios durante los noventa días naturales previos al requerimiento de la información de que se trate.

Dichas bitácoras deberán ser almacenadas de forma segura y contemplar mecanismos de sólo lectura, así como mantener procedimientos de control interno para su acceso y disponibilidad.

### **3.3 La banca comercial telefónica. El Caso HSBC.**

El Call Center de HSBC es un centro estratégico de asesoría y operación de servicios financieros vía telefónica, cuyo enfoque es el servicio y la atención personalizada enfocada a los mercados masivos, personas morales, personas físicas. Los clientes que utilizan el Call Center aprovechan las ventajas de acceder a los más de 200 servicios bancarios, que van desde una consulta de saldo, hasta la administración personalizada de sus acciones en mesa de dinero.

## Organigrama Call Center HSBC



### Banca Comercial Telefónica.

La banca telefónica se ha ido desarrollando dentro de la Banca Comercial, para HSBC no ha sido la excepción ya que ha sido uno de los canales de distribución más importante, con sólo una llamada el cliente puede comunicarse para consultar información de sus cuentas, contratación de servicios, e información financiera en general.

En HSBC el servicio de Banca Telefónica data desde 1995, ésta ha ido evolucionando hoy por hoy opera con más de 700 posiciones de trabajo equipadas con una computadora, una terminal telefónica y diadema. Cuenta también con 18 equipos de audiorespuesta (IVR) con 967 puertos, mismo que se encarga de distribuir las llamadas de acuerdo al servicio requerido y a la disponibilidad de los analistas.

Para soportar la operación el Call Center cuenta con 27 servidores dedicados a las aplicaciones que se usan diariamente. Con la finalidad de mantenerse a la vanguardia en tecnología y modelos de negocio, se incorporaron las más sofisticadas herramientas desarrolladas a nivel mundial, tanto en “hardware” como en “software”.

El servicio de Banca telefónica está disponible las 24 horas del día los 365 días del año, cuenta con más de 700 analistas para atender los diferentes servicios de banca y tipos de operaciones en tres horarios estratégicos.

El Call Center para controlar la operación se divide en tres subdirecciones, y estas a su vez en áreas operativas distribuyéndose de la siguiente manera:

**a) Subdirección de Servicios al Cliente.**

**Línea de Soluciones.**

Atiende y da seguimiento a las Aclaraciones, Sugerencias, Felicitaciones y Quejas manifestadas por los clientes y usuarios, con la finalidad de dar solución a las mismas, retroalimentando a las

áreas involucradas. Cualquier cliente puede llamar para solicitar el servicio, es decir, no es necesario que tenga alguna clave especial.

### **Línea Directa Tarjetas.**

El área de tarjetas recibe llamadas relacionado a Tarjeta de crédito, su principal servicio es la consulta de saldos, movimientos, ampliación de límite de crédito, trámite de tarjeta adicional, cambio de domicilio, reporte de tarjetas robadas o extraviadas. El servicio está disponible los 365 días del año las 24 horas del día.

### **Banca Telefónica.**

Banca telefónica abarca Línea Directa, Pool de Seguridad, Centro de Atención Bursátil, Centro de Atención Premier, Platinum e Hipotecario, Pool APASCO (exclusivo para la cementera), y Programa de Apoyo HSBC.

### **b) Subdirección de Help Desk.**

#### **Línea de Soluciones Empresariales, Conexión Empresarial, PYMES y Corporativo.**

En este medio de acceso se atiende a Personas Morales que con frecuencia utilizan Conexión Empresarial (Banca por Internet), generalmente brinda apoyo técnico y asesoría a los clientes al realizar sus operaciones de tesorería. Terminales Punto de Venta (POS) y los servicios relacionados a la operación con terminales, así como brindar asesoría en Operaciones Internacionales.

**Telemarketing.**

Es el área del Call Center especializada en ventas y colocación de productos, apoyada en sistemas novedosos que permiten ofrecer a los clientes productos de acuerdo a sus necesidades. Los productos que se ofrecen por esta vía son: Tarjetas de crédito, Tarjetas de Pagos Fijos, Créditos para la compra de autos, Venta de seguros.

**Banca por Internet (Personas Físicas).**

Llamada Conexión Personal. Es el área donde el cliente puede llamar para resolver dudas y solicitar alta de servicios relacionada con la Banca por Internet, así mismo cuenta con personal altamente capacitado para solucionar problemas relacionados al Software de la aplicación y el manejo de la PC.

**c) Subdirección de Información, Control y Calidad.****Evaluación y Mejora.**

Esta área proporciona información con apoyo del control estadístico para la evaluación y mejora de los procesos del Call Center.

**Control Estadístico.**

Área encargada de mediar los procesos del Call Center, su función es de vital importancia ya que de la información que recabe y analice nacen nuevas ideas de mejora y toma de decisiones.



**Desarrollo Tecnológico.**

Encargada de la innovación de programas encarados a mejorar la operación y desarrollo de nuevos productos.

**Personal e Información.**

Personal e información tiene como función principal la contratación de personal, así como todo lo relacionado a recursos humanos y relaciones laborales.

**Centro de Información a Banca, Jurídica y Seguros.**

Brinda asesoría y apoyo al personal de Banca, independientemente de su segmento, sobre los procesos operativos de los diversos productos y servicios que se operan en las sucursales, dichos servicios son:

- **Créditos:** Asesoría sobre dudas y problemas operativos relacionados con créditos Hipotecarios, Tarjetas de Pagos Fijos, Tarjetas de Crédito, etc.
  
- **Plataforma:** Asesora en la operación y dudas sobre los servicios y productos financieros que maneja el Banco.
  
- **Caja:** Asesora en todos los servicios que se brindan en ventanilla. Retiros, pagos de servicios, órdenes de pago, etc.

### 3.4 El Call Center en cifras.

El Call Center fue creado en el año de 1995 como resultado de una reestructura dentro de Grupo Financiero Bital, éste tiene como objetivo principal operar los servicios financieros desde cualquier lugar de la República Mexicana a cualquier hora, sin que el cliente tenga que acudir a una sucursal.<sup>15</sup>

Este se ha distinguido dentro de la institución por ser un área innovadora y abrir nuevos canales para el cliente, tanto en servicio como en ventas, lo que ha significado un crecimiento en clientes que prefieren este medio para realizar sus operaciones y no la sucursal bancaria.

El Call Center está integrado por 850 colaboradores, de los cuales 779 son ejecutivos que interactúan directamente con la operación y que dan servicio a nivel nacional y algunos clientes de los Estados Unidos de América, los 365 días del año las 24 horas del día. (No aplica en todas las áreas).<sup>16</sup>

De los 779 ejecutivos el 15.40% opera directamente con clientes de la Banca electrónica, el resto se enfoca a la Banca telefónica.

El costo aproximado por ejecutivo dentro del Call Center es de \$24,539.87, mismo que se desglosa en:

- Sueldo
- Prestaciones
- Bono
- Carga Patronal (de sueldo y bono)

15. "Comunica Bital" Revista, Grupo Financiero Bital, No. 18, Enero 2000, "Directo Bital se certifica en la norma ISO-900"

16. "Expresión" Revista Bimestral de la Gente HSBC México No. 11, Noviembre -Abril 2006 "Nueva Estrategia de Canales"

- Mobiliario
- Renta posición
- Rente de Instalaciones
- Mantenimiento a Sistemas
- Costo 01-800
- Telefonía
- Luz
- Agua
- Mantenimiento
- Limpieza

En el año 2005 el costo operativo del Call Center fue de más de \$ 23, 858,889.5 mdp, cifra que compararemos más adelante con el costo de Sucursal. Por este medio se ha logrado migrar más del 50% de las operaciones que se realizaban diez años atrás en Sucursal lo que ha representado una reducción de costos operativos para el Banco en cuanto a la Banca Comercial.

En el 2005 el Call Center atendió 8, 346, 200 llamadas en sus diferentes Medios De Acceso (MDA) por el sistema IVR Audiorespuesta (Sistema Automático) atendió 21, 139, 364 operaciones.

Así, tenemos un total de 29, 485, 564 operaciones y/o consultas realizadas por medio de la Banca Telefónica. En cuanto a la Banca Electrónica, en el mismo período, los cliente que prefieren este canal realizaron 40, 899, 726 transacciones. Por lo anterior el número de requerimientos atendidos tanto por la Banca Telefónica como la Electrónica fue de 70, 385, 290.

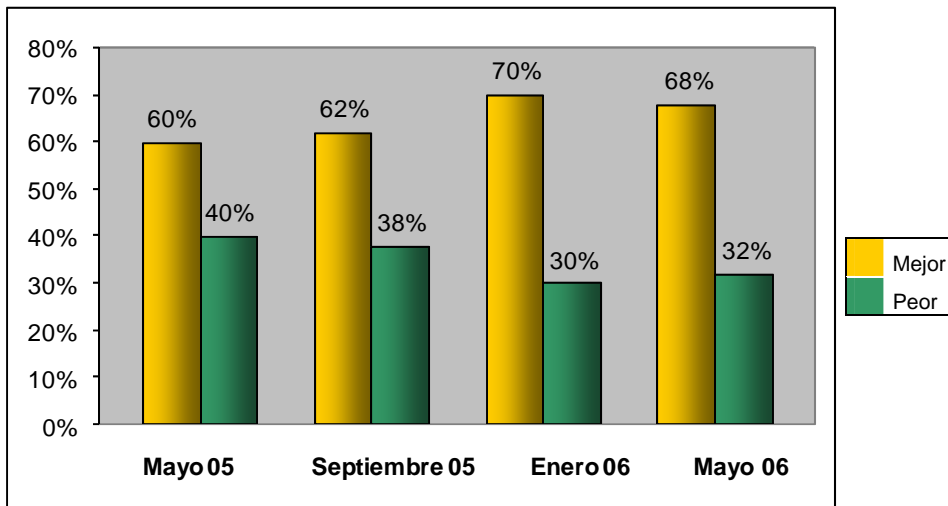
**Cuadro no. 13**  
**Call Center HSBC**

CONCEPTO	DATO
Se crea el Call Center	1995
Total Ejecutivos	779
-Banca Telefónica	659
-Banca Electrónica	120
Costo por ejecutivo	\$ 24, 539.87
Costo Operativo Call Center 2005	\$ 23, 858, 889.5
Operaciones o consultas Bca. Telefónica	29, 485, 564
Transacciones Bca. Electrónica	40, 899, 726
Requerimientos atendidos Bca Telefónica y Electrónica	70, 385, 290

Fuente: Elaboración Propia

**Gráfica no. 4**

**Percepción del cliente HSBC vs otros Call Center's**



Fuente: IBD HSBC

### 3.5. Banca Telefónica.

#### a) Atención personalizada.

En el año 2005 se atendieron 8, 346,200 llamadas las cuales se desglosan en el siguiente cuadro:

**Cuadro no. 14**

**Llamadas por Medio de Acceso  
Enero – Diciembre 2005**

Medio de Acceso	No de Llamadas	%
Línea Directa	3,086,964	36.99
Tarjetas	1,386,942	16.62
Soluciones	1,220,018	14.62
Centro de Inf. a Banca	742,956	8.90
Pool de Seguridad	564,855	6.76
Banca por Internet	436,343	5.23
Telemarketing	329,525	3.95
Empresarial	307,075	3.68
Centro de Atención Premier	93,955	1.13
Centro de Atención Bursátil	81,491	0.98
Platinum e Hipotecario	75,933	0.91
Programa de Apoyo HSBC	16,036	0.19
Apasco	4,107	0.05
<b>Total</b>	<b>8'346,200</b>	<b>100.00</b>

Fuente: HSBC

Entre los más significativos se encuentra Línea Directa, Tarjetas y Soluciones. Lo anterior corresponde a que Línea Directa atiende todo lo relacionado con cuentas a la vista, como consulta de saldos, movimientos, solicitud de estados de cuenta, solicitud de chequeras,

etc. Así mismo proporciona información de productos y servicios por lo que la coloca en el Medio de Acceso que más llamadas atiende.

A Diciembre de 2005 se registró que de los clientes de Banca Comercial el 52% de un total de 6,785, 271 clientes, realizó al menos una operación o consulta por teléfono evitando ir a la sucursal, lo que posiciona a la banca telefónica 2 puntos porcentuales sobre la sucursal.

De la Banca Empresarial se registró que el mayor volumen de llamadas se dirigió hacia la orientación y asesoría sobre la conexión empresarial o Banca por internet empresarial, del total de clientes empresariales el más del 82% realizó alguna consulta, por ejemplo asesoría sobre el portal, dudas sobre cómo realizar las transacciones, solicitud de papelería para terminales punto de venta, aclaraciones de comercios, etc.

En segunda instancia se encuentra Línea Directa Tarjetas cuya función es atender los servicios relacionados a Tarjetas Bancarias, principalmente de crédito, en los servicios que proporciona tenemos la consulta de saldos, movimientos, envío de estados de cuenta, servicios de crédito, etc.

El 54% de las llamadas realizadas por los clientes fue para consulta de saldo y movimientos de la tarjeta, al no tener este servicio en sucursal el cliente forzosamente tienen que consultarlo por esta vía o bien por internet, la ventaja de hacerlo por teléfono es la rapidez del servicio y la asesoría de un ejecutivo.

Como tercera instancias tenemos el área de Soluciones, la tarea de ésta es atender aclaraciones, quejas y sugerencias de los clientes.

Aclaraciones atiende más de 3500 aclaraciones al mes, de las más comunes y que mayor participación tienen son las de Cajeros Automáticos y Tarjetas Bancarias.

### Cuadro no. 15

#### Aclaraciones de ATM y Tarjetas Bancarias con mayor frecuencia

Cajeros	Tarjetas
-No dispense efectivo	-Cargo no reconocido
-Dispense parcialmente	-Cargo Indevido
-Billete Falso	-Cargo indevido intereses, comisiones y gastos de cobranza
-Pago de servicios	-Tarjeta no reconocida
-Cargo no reconocido	-Cargo duplicado

Fuente: CONDUSEF

#### b) Atención automática (IVR).

El cliente al solicitar el servicio vía telefónica tiene dos alternativas a elegir de acuerdo a su preferencia y necesidades, una es la atención personalizada como lo vimos anteriormente, la otra es hacer sus transacciones y consultas en el sistema automático teniendo únicamente como guía una grabación.

Esta alternativa le permite al cliente ahorrar más tiempo aún que realizar sus transacciones con un ejecutivo (atención personalizada), sin embargo, no cuenta con todos los servicios que le puede ofrecer un ejecutivo incluso en repetidas ocasiones el cliente después de realizar su operación por el sistema automático tiene que solicitarla atención de un ejecutivo para resolver dudas específicas.

No obstante, el sistema IVR ha permitido un desahogo al sistema personalizado al fungir como ejecutivo virtual y a medida que los sistemas lo han permitido se ha migrado parte de los servicios para evitar la saturación de los Medios de Acceso y afectar la productividad de los mismos.

Las transacciones por IVR en 2005 fue de 2.5 veces más con relación al sistema personalizado, lo que indica que el cliente prefiere utilizar el sistema automático, al menos para las siguientes transacciones.

- Consulta de Saldos On line
- Consulta de saldos Off line
- Pago de TDC
- Transferencias cuentas propias
- Pago de Servicios
- Pago TELMEX
- Solicitud de Cheques

#### Cuadro no. 16

#### Transacciones por IVR Enero – Diciembre 2005

Transacción	No. De Operaciones
CONSULTA SDO ONLINE	20,247,120
CONSULTA SDO OFFLINE	144,047
PAGO TDC O/BANCOS	77,859
TRANSF.CTAS.PROPIAS	556,043
PAGO SERVICIOS	28,428
PAGO TELMEX	30,810
SOLICITUD DE CHEQUES	55,055
Total	21,139,364

Fuente: HSBC



### **3.6 Banca Electrónica.**

#### **a) Banca por Internet.**

La Banca por Internet ha sido un instrumento vanguardista que ha permitido la globalización bancaria, actualmente se puede acceder a un portafolio de productos y servicios desde cualquier parte del mundo con sólo navegar en internet y tener una clave de acceso contratada con el banco emisor.

Para HSBC la banca por internet ha permitido desahogar la cantidad de clientes de las sucursales, hoy en día son más los usuarios de la banca que los clientes que acuden a las sucursales a realizar transacciones. Este cambio ha sido aprovechado por la banca tradicional de tal forma que ha migrado más del 45% de las transacciones que anteriormente se tenían que hacer en presencia del cliente, a la banca por internet, reduciendo costos operativos para la banca y que no forzosamente se reflejan de cara al cliente.

En el 2005 la Banca Comercial por Internet de HSBC registró 317,834 clientes mismos que representan el 5% del total de clientes de Banca Comercial los cuales realizaron 40,899,726 transacciones.

El costo de la transacción por esta vía a diciembre del 2005 fue de .40 centavos por lo tanto el costo operacional fue de \$16,359,890.40. Es evidente que dado el volumen de operaciones la reducción de costos es significativa con relación a sucursal si tomamos en cuenta que el costo por transacción es de \$ 7.00. Así tenemos que si las mismas transacciones se hubieran realizado en sucursal el costo hubiera sido de \$ 286,298,082

## Cuadro no. 17

**Transaccionalidad Banca por Internet  
Enero – Diciembre 2005**

Transaccionalidad	No de Transacciones	%
Consulta Saldos	23,459,926	57.360
Consulta Movimientos	14,184,774	34.682
Traspasos a 3os	889,712	2.175
Traspasos Propios	849,925	2.078
Pago TDC Otros	436,697	1.068
Pago de Impuestos	323,802	0.806
Pago TDC HSBC	313,660	0.767
Pago de Servicios	219,135	0.536
Traspasos a Otros Bancos	123,219	0.301
Pago de Crédito	41,653	0.102
Donativos	27,883	0.068
Sociedades de Inversión	26,769	0.065
Apertura de Inversiones	2,571	0.006
<b>Total</b>	<b>40,899,726</b>	<b>100.000</b>

Fuente: HSBC

En promedio 222,140 clientes permanecieron activos en su conexión de Banca por Internet lo que redujo en una utilidad de \$46, 425, 264.69 para el ejercicio 2005.

El promedio de ingreso/cliente fue de \$209.00 anual, y mensual de \$17.5

Promedio de Ingreso por transacción fue de \$ 1.14

Promedio de Transacciones realizadas por el cliente 15.5

No. de personas para realizar la operación 63

De acuerdo a información del Banco de México son 6, 007,493 clientes a nivel bancario los que tienen contratado el servicio de Banca por Internet<sup>17</sup>

17. Estadísticas Banxico, [www.banxico.org.mx](http://www.banxico.org.mx). Vigentes al 31 de Diciembre de 2005

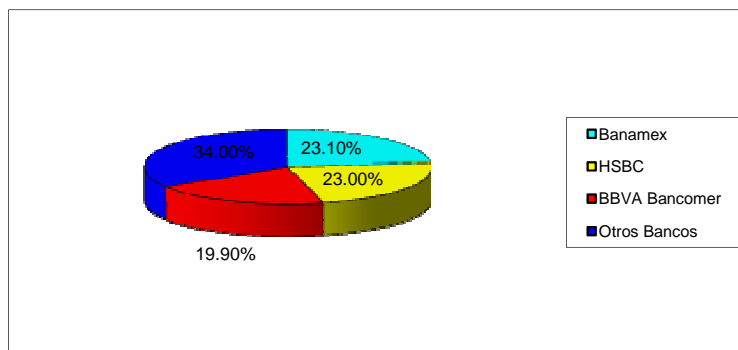
## b) Cajeros Automáticos, ATM's.

A diciembre de 2005 HSBC cerró con una infraestructura de 5,277 Cajeros Automáticos distribuidos en Sucursales, Empresas y Lugares públicos dentro del territorio nacional, teniendo una participación de mercado del 23%, posicionándose como el segundo banco con más número de cajeros, estando como primer lugar Banamex con el 23.1% (5,331) y en tercer lugar BBVA Bancomer con el 19.9% (4,589). El 34% (7,838) restante corresponde a otros bancos.

En el período antes indicado se realizaron aproximadamente 264 millones de transacciones equivalentes a 203, 987 mdp que dispensaron los cajeros. Así mismo registro una utilidad de 533 mdp para la institución posicionando a los cajeros de Sucursal como los más transaccionales y rentables del sector.

**Gráfica no. 5**

### Participación de Mercado ATM'S 2005



Fuente: PROSA, HSBC

**Cuadro no. 18****ATM's por Sector Comercial  
Enero – Diciembre 2005**

Sector	No. de Cajeros	Monto Dispensado (Millones de pesos)	No. de Txn	Rentabilidad Neta (Millones de pesos)	TXN (Prom.)	Monto Dispensado (Prom.)
Sucursales	2,106	134,042	181,416,784	280	86,143	63,647,556
Empresas	1,078	23,358	40,495,933	47	37,566	21,668,093
Públicos	1,849	46,587	42,095,771	206	22,767	25,195,792
Total	5,033	203,987	264,008,488	533	N/A	N/A

Fuente: HSBC

**c) Terminal Punto de Venta, POS (Información no disponible HSBC).**

La terminal punto de venta es un dispositivo de fácil manejo y operación que solicita autorización en línea de tarjetas bancarias. Para operar sólo requiere de una línea telefónica y un contacto eléctrico, los abonos se realizan en automático a la cuenta de cheques del cliente.



Al 31 de Diciembre de 2005 la Banca registró 201,852 terminales punto de venta distribuidas en el territorio nacional, de las cuales el 23% se localizó en el Distrito Federal seguido por el Estado de México con el 8.60% y por Nuevo León con el 8.10%

Para el mismo período se registraron 14,740,309 Tarjetas de Crédito y 34,301,268 de débito con las cuales se realizaron 132,265,474 operaciones por un monto superior a los 77,883 millones de pesos. Lo anterior confirma la aceptación y confianza de los clientes al realizar sus compras con este instrumento evitando así “riesgos” innecesarios.

### Cuadro no. 19

#### Terminales Punto de Venta POS Operaciones Nacionales MN

Tipo de Operación	Número de Tarjetas	Número de Operaciones	Importe	Promedio por Operación
Débito	34,301,268	54,526,458	24,707,619,702	453
Crédito	14,740,309	77,739,016	53,176,137,842	684
Total	49,041,577	132,265,474	77,883,757,544	N/A

Fuente: Banco de México Información Estadística Enero – Diciembre 2005

Gran parte de las transacciones realizadas con tarjetas de crédito y débito en las Terminales Punto de Venta de los establecimientos del país así como en los Cajeros Automáticos son manejadas por PROSA ya que está conectada a todos los bancos y a los principales procesadores de tarjetas en el mundo.

### 3.7 La Banca Tradicional (Sucursales).

De acuerdo a las cifras de Diciembre de 2005 HSBC contaba con 309 sucursales a lo largo del territorio nacional, actualmente cuenta con más de 1400, dentro de éstas laboran 11,371 empleados, entre gerentes, ejecutivos de cuenta y ejecutivos de servicio.

Desde 1992 año en que Grupo Prime adquiere el nombre de Bitál se lanzó una campaña masiva de publicidad y estrategias que lo posiciono dentro de los tres principales Bancos mexicanos. Ampliar su horario y aperturar sucursales al por mayor le permitió penetrar al mercado de forma importante, si no por su excelente servicio sí por su horario ya que mientras los otros bancos cerraban a las 5 de la tarde este permanecía hasta las 7 de la noche, siendo una buena causa para abrir una cuenta en la institución.

#### Cuadro no. 20

#### Personal en Sucursal

Puesto	No. Empleados	Sueldo Sin Bono	Tot. Mens	Tot. Anual
Gerente	1,309	16,000	20,928,000	251,136,000
Ej Cta	3,575	7,700	27,527,500	330,330,000
Ej de Serv	6,488	4,977	32,290,776	387,489,312
Total	11,371	28,677	80,746,276	968,955,312

Fuente: HSBC

Respecto a la transaccionalidad tan sólo en al año 2005 se realizaron 457, 605,456 transacciones lo que represento un promedio de 40,243 operaciones al año por ejecutivo, en el período antes indicado y 3,354 al mes.

La institución tuvo un gasto en sueldos del personal en sucursal por \$ 969 mdp aproximadamente. Este monto no incluye los bonos y compensaciones así como tampoco pago de primas vacacionales, PTU y aguinaldos.

De acuerdo a la información captada el gasto en nómina para el período Enero – Diciembre 2005 fue de \$ 2,856 mdp, gastos operativos por \$ 3,472 mdp y una utilidad neta de \$ 15,144 mdp aproximadamente.

### Cuadro no. 21

#### Gastos en Sucursales Enero – Diciembre 2005

Período	Gast Nom	Gast Mat	Utilidad Neta
Enero	232,591,955	233,980,100	1,146,510,672
Febrero	193,812,149	270,878,396	975,076,679
Marzo	192,422,955	256,320,903	1,321,484,740
Abril	273,910,158	250,550,757	1,175,324,780
Mayo	337,519,050	242,204,749	1,203,701,087
Junio	189,293,453	333,878,659	1,192,875,505
Julio	345,895,738	425,945,802	1,166,297,190
Agosto	234,436,696	188,461,893	1,484,225,194
Septiembre	200,701,900	272,984,610	1,311,018,866
Octubre	218,268,806	323,133,543	1,370,721,667
Noviembre	214,774,374	327,927,333	1,369,885,235
Diciembre	222,604,977	346,172,815	1,427,087,477
<b>TOTAL</b>	<b>2,856,232,211</b>	<b>3,472,439,560</b>	<b>15,144,209,092</b>

Fuente: HSBC

El cambio de Bital a HSBC ha sido muy fructuoso, el Banco Inglés tuvo una perspectiva muy acertada al invertir en México ya que ha sido uno de los bancos más rentables. Llegó a adquirir a Bital saneando sus finanzas con aproximadamente 800 mdd, inversión que ha multiplicado a lo largo de estos años que lleva operando en el País, al primer semestre de 2006 registró una utilidad neta de \$ 2,783 mdp o que significó un 22.6% superior respecto al año 2005.



## **Conclusiones y Recomendaciones.**

En los últimos años la Banca ha tenido que crear nuevos canales de distribución, prácticos, modernos y seguros que mejoran la relación Banco-Cliente en sus operaciones diarias, es así como surge la banca digitalizada basada en tecnología de punta que le permite llegar a los clientes desde cualquier punto del mundo sin necesidad de asistir a una sucursal bancaria

De hecho la banca electrónica esta siendo un elemento con un peso creciente en la eficiencia y competitividad de los bancos, reduciendo costos en beneficio de los cuentahabientes, las sucursales bancarias en un futuro no muy lejano serán utilizadas en su mayoría por usuarios y no por clientes ya que estos operaran por los medios electrónicos y telefónicos que les proporciona su banco, evitándose las filas y pérdida de tiempo.

De hecho la tecnología ha permitido que los costos bancarios bajen en beneficio de los clientes, por ejemplo a nivel general en la banca mexicana una operación en sucursal cuesta un dólar en promedio, a través de cajero automático 20 centavos de dólar y en internet, alrededor de 10 centavos de dólar aproximadamente.

En la experiencia de HSBC la información anterior no difiere, la operación mediante la Banca Electrónica y telefónica es menos costosa que la operación en sucursal.

La operación de la Banca Electrónica y Telefónica para el período del 2005 fue de aproximadamente \$ 23,858,889.5 por un total de 779 ejecutivos que operan a nivel nacional. Atendió

aproximadamente 30 millones de contactos y los clientes realizaron casi 50 millones de transacciones por internet

A Diciembre de 2005 se registró que el 52% de los clientes realizó al menos una operación o consulta por teléfono o banca electrónica, lo que posiciona a este tipo de banca sobre las sucursales. Esta información confirma la confianza de los cuentahabientes sobre los medios electrónicos, han perdido el miedo y han dominado la aplicación lo cual les ha beneficiado en muchas formas, por ejemplo se han evitado las largas filas de sucursal, han ahorrado en gasolina o transporte público para trasladarse a la sucursal más cercana a realizar sus operaciones.

El costo de la transacción por esta vía a diciembre del 2005 fue de \$ .40 centavos por lo tanto el costo operacional fue de \$16,359,890.40, la utilidad para el periodo fue aproximadamente de \$ 46,425,264.69. Es evidente que dado el volumen de operaciones la reducción de costos es significativa con relación a sucursal si tomamos en cuenta que el costo por transacción es e \$ 7.00. Así tenemos que si las mismas transacciones se hubieran realizado en sucursal el costo hubiera sido de \$ 286,298,082

En cajeros automáticos, de acuerdo a la investigación realizada al cierre del 2005, en México se registraron 36,963 cajeros automáticos, de los cuales 5,277 son de HSBC estos cajeros en promedio tienen un costo por transacción de \$ 1.00 aproximadamente lo que represento un costo de 264 mdp y una utilidad de 533 mdp.

Para la institución los cajeros automáticos más rentables fueron los que se encuentran dentro de una sucursal, seguidos de los que se

encuentran en cajeros públicos y los que se encuentran en convenio dentro de las empresas.

Respecto a las operaciones en sucursal tan sólo en el año 2005 se realizaron 457,605,456 transacciones. La cifra que resulta por el costo de transacción en sucursal es abismal con respecto a si las transacciones se hubieran hecho por teléfono o internet. Por ejemplo, el costo de las transacciones realizadas en 2005 en sucursal equivale a más de 3000 mdp, si se hubieran registrado por teléfono o internet el costo hubiera sido de 184 mdp, es decir el costo de hubiera reducido en un 94% aproximadamente, es una diferencia muy considerable.

Por lo anterior concluyo que la banca electrónica resulta menos costosa para la banca, es una excelente herramienta mediante el cual el cliente puede hacer sus operaciones bancarias desde la comodidad de su caso u oficina.

Hay grandes retos que vencer entre los cuales puedo incluir la banca móvil, la cual puedo clasificar como rama de la banca electrónica, de hecho HSBC trabajó en algún momento con la conexión móvil, en ésta el cliente podía realizar transacciones a través de la conexión WAP de su celular (internet móvil) sin embargo no se contaba con la infraestructura necesaria ni las plataformas que fueran capaces de sostener la operación. Considero que este será un área de negocio muy importante tanto para las compañías de telefonía celular como para la misma banca. Así mismo considero que llegará el día en que la banca pueda llegar a sus clientes por medio del celular o PALM sin que el cliente tenga que utilizar siquiera el internet convencional o la línea telefónica.

En cuanto a la sucursales es difícil predecir hasta cuándo podrán dejar de operar como principal agente de captación tradicional, por el momento no podemos pensar en su desaparición, es más probablemente nunca desaparezcan sino más bien se transformen en pequeñas oficinas de orientación al cliente, ya que siguen siendo el principal centro de apoyo para los clientes, además es en éstas dónde se capta la mayor magnitud de negocio.

Adicional a lo anterior mientras no exista una legislación propia de los medios electrónicos habrá transacciones que no se puedan operar por esta vía debido a que ciertas operaciones aun requieren comprobante físico y firma del cliente de la forma tradicional. Esta será tarea de la SHCP, CNBV, Poder Legislativo y las propias entidades financieras.

### **Recomendaciones que se sugieren como motivos de reflexión:**

La tecnología en la Banca Mexicana a pesar de su aparente situación de desventaja, cuenta con una serie de elementos positivos que le proporciona una plataforma para lograr mejoras sustantivas, tales como infraestructura sistemática suficiente en banca electrónica, variedad de productos, cultura de negocio y una infraestructura de telecomunicaciones propia y contratada que tienda a ser más eficiente.

En un ambiente más competitivo y con importantes procesos para reducir los costos y lograr una mayor rentabilidad.

Para ello sería conveniente:

- Analizar los procesos operativos de las sucursales para rediseñarlos de forma que se incremente su productividad de cara al cliente.
- Eliminar actividades duplicadas en las sucursales y los medios electrónicos.
- Explotar alternativas de canales de servicios de bajo costo.
- Fomentar la regulación que permita el uso de los medios electrónicos.
- Adaptarse a las necesidades del cliente.
- Fomentar la cultura financiera entre sus clientes y usuarios.

Considero que es necesario intensificar el esfuerzo para consolidar la fortaleza entre la unión de la Banca y el Sistema Financiero Mexicano; reforzar el marco legal para lograr una mayor seguridad jurídica para todos aquellos que hacemos uso de la misma. Así mismo mejorar la estructura del sistema bancario, su seguridad e importancia como instrumento de crecimiento económico y social.

El desafío principal que la Banca en México tendrá que resolver, es la desconfianza de sus usuarios; así como la inseguridad que prevalece en operaciones por medios electrónicos.

El cambio cultural, que contrae la Banca Electrónica, está siendo superado por sus clientes, en algunos estratos de la pirámide social. No será fácil pero tampoco imposible, no todos los usuarios a

mediano plazo podrán tener la opción de contar con los productos y servicios de este tipo de banca, pero sí estarán conscientes de ella dentro de las posibilidades limitadas que cada uno de ellos tiene.

**BIBLIOGRAFÍA.**

- Lagunilla Iñarritu, Alfredo. *Historia de la Banca y Moneda en México*.  
Editorial Jus, México DF, 1981.
- López Portillo, José. *Sexto Informe de Gobierno*.  
1° de septiembre de 1982.
- Salinas de Gortari, Carlos. *Plan Nacional de Desarrollo 1988-1994*.
- Ortiz Martínez, Guillermo. *La Reforma Financiera y la Desincorporación Bancaria*  
Editorial Fondo de Cultura Económica, México DF, 1994.
- OCDE, *Estudios Económicos Sobre México*, París, 1995.
- Expresión. Revista Bimestral de la Gente HSBC México. *La Nueva Banca Electrónica*.  
México Marzo- Abril 2005.  
*Nueva Estrategia de Canales*.  
Marzo -Abril 2006.
- Expresión. Revista Bimestral de la Gente HSBC México No. 11, Marzo -Abril 2006 *Nueva Estrategia de Canales*.
- Estudio Asociación Mexicana de Internet. (AMIPCI) *Uso de Internet en México 2005*.  
Enero – Diciembre 2005.
- Ley de Instituciones de Crédito.  
Editorial Porrúa, México DF, 2005.
- Diario Oficial de la Federación.  
México DF, 03 de marzo 2006.

- Comunica Bital. Revista Grupo Financiero Bital, *Directo Bital se certifica en la norma ISO-9000*. No. 18, México DF, Enero 2000.
- Bueno Campos, Eduardo. *La banca del futuro, un desafío para el 2000*  
Editorial Pirámide, Madrid 1995.
- Benavides, Carlos A. *Tecnología, innovación y empresa*.  
Editorial Pirámide, España 1998.
- Casilda Bejar, Ramón. *La banca en España, opciones y tendencias*.  
Editorial Eudema, Madrid, 1993
- Solís, Leopoldo. *Evolución del sistema financiero mexicano hacia los umbrales del siglo XXI*.  
Editorial Siglo XXI, México DF. 1997.

#### HEMEROGRAFÍA.

- Reynold Reyes, Verónica. *El uso de Internet en México* en El Economista., México DF 19 de Abril de 1999. 12. Reynold Reyes, Verónica. *Se va Bital y lo supe el HSBC* en El Economista., México DF 19 de Abril de 1999.
- González Amador, Roberto. *Aumenta 257 % el monto de fraudes contra usuarios de banca electrónica*, en La Jornada, Miércoles 16 de noviembre de 2005.



## SITIOS WEB

- Banca Electrónica [www.gaztenet.com/webpymes/banca/introduccion.htm](http://www.gaztenet.com/webpymes/banca/introduccion.htm)
- Banco de México [www.banxico.org.mx](http://www.banxico.org.mx).
- Asociación Mexicana de Internet [www.amipci.org.mx](http://www.amipci.org.mx)
- Comisión Nacional Bancaria y de Valores [www.cnbv.gob.mx](http://www.cnbv.gob.mx)
- Asociación de Bancos de México [www.abm.org.mx](http://www.abm.org.mx)
- Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros [www.condisef.gob.mx](http://www.condisef.gob.mx)
- Select-IDC [www.select-idc.com.mx](http://www.select-idc.com.mx)
- Grupo Financiero HSBC México [www.hsbc.com.mx](http://www.hsbc.com.mx)
- Grupo Financiero Banamex. [www.banamex.com](http://www.banamex.com)
- Grupo Inteligencia [www.inteligenza.com](http://www.inteligenza.com)