

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ECONOMÍA



TESINA

**“LA EVOLUCIÓN DE LOS CALL CENTERS EN LA BANCA
COMERCIAL MEXICANA, SU IMPACTO OPERATIVO Y SU
DESARROLLO”**

Profesor Asesor: Córdoba Kuthy Alfredo.

Elaborado por: Israel Ricaño Martínez.



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

INDICE

Introducción	3
1. Origen y estructura de los call centers y de la banca comercial mexicana -----	5
1.1 Investigación y desarrollo de los call centers -----	8
1.1.1 Antecedentes de los call centers -----	10
1.1.2 La tecnología aplicada en los call centers -----	12
1.1.3 La expansión y antecedentes de los call centers en México -----	17
1.1.4 Antecedentes y expansión del teléfono en México -----	18
1.2 La banca comercial su origen y estructura (Reseña histórica de la evolución de los bancos en México) -----	22
1.2.1 Antecedentes de la banca en México -----	22
1.2.2 Estructura de los bancos y del Sistema Financiero Mexicano -----	38
Anexo I. Conceptos básicos -----	44
Anexo II. Padrón de entidades bancarias y de Grupos Financieros en México 2011-----	46
2 La aplicación y operatividad de los call centers en la banca comercial -----	47
2.1 Impacto de los call centers en los sectores económicos -----	47
2.1.1 Proceso de integración de los call centers en la banca comercial -----	56
2.1.2 Cultura financiera en México -----	65
2.1.3 La seguridad de los call centers en las instituciones bancarias -----	67
2.1.4. Seguridad para los usuarios -----	70
3. Los call centers de HSBC y Banco Fácil, casos prácticos-----	74
3.1 El call center del Grupo Financiero HSBC -----	74
3.1.1 Estructura organizacional de Banca Directa-----	75
3.1.2 El sistema de calidad de Banca Directa-----	78
3.1.3. ¿Que representa banca directa para HSBC?-----	79
3.2 Facitel, el call center de Banco Fácil S.A.-----	80
3.2.1 Volúmenes y principales indicadores del call center KPI's, Key Performance Indicators (Indicadores clave de rendimiento)-----	84
3.2.2 Impacto que tiene Facitel en la institución -----	90
Anexo III. Estrategias de los 6 principales Grupos Financieros en México con respecto a la operación de su call center -----	92
Conclusiones	97
Bibliografía	99

INTRODUCCIÓN

Actualmente la política de investigación y desarrollo tecnológico se ha convertido en una necesidad para el desarrollo económico de todas las empresas como consecuencia del incremento del flujo comercial entre las naciones, así como de nuevas formas de comunicación.

Dentro del tema de estudio de este trabajo, la apertura comercial y la internacionalización de los mercados así como el impulso de los diferentes canales remotos como: call centers, e-mails, sms, portales web, las ahora muy conocidas redes sociales como facebook y twitter entre otras, han provocado un incremento inimaginable de la competitividad en servicios y ofertas de productos tanto a nivel nacional como internacional.

La competitividad y desarrollo tecnológico hoy en día para las grandes empresas es de suma importancia y un ejemplo representativo que combina ambas cosas es el “comercio electrónico mediante canales remotos”, este se ve representado tanto en cualquier empresa, persona física o hacia la misma sociedad. Por lo anterior, el interés de tratar el tema de **“La evolución de los call centers en la banca comercial mexicana, su impacto operativo y su desarrollo”**.

El estudio del comercio electrónico y de la banca electrónica es muy amplio y para fines del presente trabajo sólo se enfocara a un apartado de la presente banca electrónica: los centros de atención telefónica también conocidos como call centers, la relación que tienen con las instituciones financieras, su evolución, perspectivas y su importancia económica, los call centers buscan bajar costos dentro de las instituciones financieras, se busca acercar a los usuarios de la banca a utilizar, conocer y divulgar este tipo de canales que hoy no tienen un uso tan explotado como se presenta en otros países a nivel internacional.

Siendo una necesidad y un tema trascendental para la economía de las instituciones bancarias, se presenta este trabajo el cual se divide en tres apartados:

En la primera parte se presentara el origen y estructura de los call centers y de la banca comercial mexicana, donde se darán a conocer las características, antecedentes históricos y conceptos fundamentales, así como una reseña histórica de los cambios que ha sufrido el sistema bancario de México en la época contemporánea y como se encuentra estructurado hoy en día el sistema financiero mexicano.

En la segunda parte se tratará de profundizar más en la aplicación y operatividad de los call centers de la banca comercial, algunos bancos le denominan “banca telefónica” o servicio en línea, se trata de introducirse más en el tema de la banca electrónica.

Y en la tercera parte, con la presentación de casos prácticos se podrá analizar cómo están estructurados en general los call centers de los bancos, se analizaran datos como número de operaciones y servicios realizados, seguridad, y la importancia económica que estos canales representan para las instituciones financieras.

Se expondrá con base a los casos de negocio que invertir en tecnología abate costos fijos en muchos casos innecesarios.

De esta forma durante el desarrollo de este trabajo se podrá tener una mejor idea del vertiginoso crecimiento y desarrollo de los call centers dentro de la banca comercial en México y que dentro de este sector se puede tener una mayor evolución, tanto para el beneficio de las empresas como para la utilidad de los usuarios de la banca comercial.

El objetivo es mostrar el impacto económico que tienen los call centers en las instituciones bancarias, su evolución y perspectivas. Adicional a esto explicar la funcionalidad y la forma de operar de un call center de una institución financiera, destacando los beneficios que tienen los usuarios y la misma institución así como conocer casos de negocio reales, desde sus volúmenes, estructuras organizacionales y plataformas tecnológicas sus principales indicadores claves de desempeño KPI, s (Key Performance Indicators, por sus siglas en inglés). Esto dará una idea clara de ver el impacto económico que tienen estos centros de operación en las instituciones financieras.

Los call centers tienen ya algunos años en el mercado pero fue a inicios del 2000 que toman la fuerza necesaria en México para considerarse una forma viable de hacer negocios. Ya que en la actualidad y más aún en el futuro, será la representación electrónica del dinero y de sus derivados la que terminará superando totalmente a las tradicionales formas de transmisión de papel y dinero físico, en pocos años más, la moneda será una sola mundialmente: “el dinero electrónico”. Este dinero ya no representará dinero físico, sino que será incluso emitido por medios digitales, para vivir en cuentas electrónicas con soportes magnéticos. Los call centers son en este momento uno de los soportes principales para este tipo de operaciones financieras, con ellos se mejora la atención hacia los usuarios ya que desde la comodidad de su hogar u oficina pueden realizar una gran gama de operaciones financieras y no financieras sin tener que acudir a una sucursal bancaria y con ello también la banca comercial obtiene un gran ahorro en atención personalizada y otros servicios.

La paradoja en nuestro país radica, en crear una cultura financiera ya que está es casi nula, para que se pueda confiar en la tecnología de los bancos más que en ninguna otra, es decir, cambiar la forma de cómo la gente realiza sus servicios, es decir, acudir a una sucursal bancaria a realizar cualquier tipo de operación ya sea un pago o transacción entre sus cuentas obteniendo un comprobante físico, y cambiarla por una como es levantar su teléfono marcar a su banco, identificarse mediante una “firma electrónica” y realizar la misma operación. Cabe mencionar que uno de los principales riesgos al incorporar la tecnología en los call centers es la seguridad al intercambiar información entre dos entidades mediante un medio no seguro como lo es el teléfono, es por ello que muchas personas desconfían y no utilizan este servicio, por eso cambiar esta percepción es uno de los grandes retos en la actualidad para los call centers y también para las instituciones bancarias.

Un análisis con “casos de negocios” reales, permitirán ver el impacto operativo y de beneficio que tienen en las instituciones financieras los call centers, tema fundamental para la banca comercial mexicana.

1. Origen y estructura de los call centers y de la banca comercial mexicana

Normalmente cuando se inicia una investigación se debe presentar el escenario bajo el cual se está trabajando, las condiciones del momento, es decir, situar el tema en el tiempo y en el espacio adecuado.

En esta primera parte es importante explicar de forma sintética las características con las cuales se conforma y ha evolucionado la banca comercial y los call centers.

Los call centers empiezan a tomar popularidad hace varias décadas en los Estados Unidos por las empresas como una medida para reducir sus costos¹

La empresa Rockwell establecida en los Estados Unidos lideró el inicio de los call centers de una manera masiva con la introducción en 1973 del ACD (siglas en ingles de Automatic Call Distributor, cuya traducción al español seria distribuidor automático de llamadas), sistema que tiene como objetivo controlar y distribuir llamadas en diferentes bases telefónicas.²

En México los call centers se desarrollaron a partir de la década de los 70's para resolver las necesidades de empresas que requerían masificar la atención, y en general el contacto, con consumidores o potenciales clientes. Diversas transformaciones en el ámbito de la telefonía tradicional hasta su convergencia con la tecnología digital han proporcionado la base tecnológica con la cual ha sido posible la utilización intensiva e innovadora de las habilidades de comunicación humanas en un nuevo espacio de interacciones mercantiles. Los procesos innovadores recientes de telefonía en protocolo de Internet y en el software para llevar a cabo nuevas formas de gestión de relaciones con los clientes son los avances que auguran nuevas fases de desarrollo para este sector³.

Los call centers iniciaron básicamente como nuevas funciones que ejercían las empresas interesadas en las ventas por teléfono o bien la atención a sus clientes (ejemplo típico: las compañías de aviación en los Estados Unidos). Poco tiempo después, este servicio fue ofrecido como outsourcing⁴ (el vocablo equivalente en español es subcontratación), por nuevas empresas que se dedicaban íntegramente a desarrollar las diversas prácticas del call center. Las empresas de este nuevo segmento han sido las verdaderas propulsoras de la internacionalización de este sector. Un ejemplo de la velocidad de expansión lo brinda la empresa SITEL (cuadro 1) el cual nos ofrece el patrón de crecimiento de una empresa que nace y crece como

¹ NORMAN, KERSTIN (2005). Call center work –characteristics, physical, and psychosocial exposure, and health related outcomes-, Tesis Doctoral. Linköping University, Suecia.

² ALONSO RAMOS, JOSE JONATAN (2010). ¿Tayloristas eminentes? los trabajadores en los call centers en Mexico. Tesis de Maestría en Demografía. El Colegio de la Frontera Norte, A.C. México.

³ MICHELI THIRION, JORDY (2007). Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI. *CONfines*, revista electrónica, Instituto Tecnológico de Monterrey, México, 3/5 enero-mayo, pp. 49-58

⁴ El outsourcing, en otras palabras, consiste en movilizar recursos hacia una empresa externa a través de un contrato. De esta forma, la compañía subcontratada desarrollará actividades en nombre de la primera. Por ejemplo: una empresa que ofrece servicios de acceso a Internet puede subcontratar a otra firma para que realice las instalaciones. La empresa principal cuenta con la infraestructura de redes y vende el servicio; la segunda compañía, se limita a llegar hasta el domicilio del usuario para instalar el servicio.

centro de servicios a terceros, en una región de bajos salarios en Estados Unidos⁵ y que a los diez años de su consolidación en su país de origen se internacionaliza hacia países tanto de alto desarrollo y como de desarrollo medio.

Actualmente SITEL se trata de una empresa global que gestiona sus negocios adaptando sus capacidades a necesidades regionales o nacionales.

Cuadro 1
SITEL, la expansión de una empresa de call center en 20 años

AÑO	ACCIONES
1985	Los activos de HQ800 (una compañía de servicio de mensajes) son adquiridos por 165.000 dólares por Headquarters Co. y la compañía cambia su nombre por el de SITEL Corporation; comienza con un centro en Omaha (Nebraska) con 16 empleados y 2 millones de dólares en ingresos.
1986	SITEL pasa a ser una compañía profesional de servicios de mensajes a una compañía de call center de recepción de llamadas.
1987	Se añaden los servicios de emisión de llamadas para un nuevo cliente: Allstate. Las ventas alcanzan 5,3 millones de dólares.
1988	SITEL crea la primera unidad descentralizada para gestionar la cuenta Allstate Insurance. Los asociados de SITEL y compañías telefónicas de ciudades pequeñas cierran los primeros acuerdos de operación compartida, denominados Centros Operativos a Distancia.
1989	Durante el apogeo de campañas out bond, SITEL alcanza los 12 millones de dólares en ventas. La compañía cuenta ya con más de 1,000 empleados.
1990	SITEL tiene 16 centros operativos a distancia en pequeñas ciudades de los estados de Nebraska e Iowa. La empresa añade unidades independientes de servicios para incluir telecomunicaciones, seguros, servicios financieros, venta telefónica y recepción de llamadas.
1992	SITEL firma un contrato de 5 años con General Motors para dar soporte al lanzamiento de la tarjeta de crédito GM. Este programa supone el mayor programa en la historia del sector. SITEL contrata y forma 3,300 empleados en 45 días.
1994	Entre sus clientes más significativos se encuentran Phillip Morris, JCPenney Life Insurance, Allstate y Household Credit. De 1992 a 1994, los ingresos de la compañía se han más que duplicado hasta alcanzar los 69 millones de dólares.
1995	SITEL se convierte en la primera compañía independiente en su sector en cotizar en bolsa (NASDAQ y posteriormente NYSC). Tiene ingresos de 101 millones de dólares, que son 47% mayores que en 1994 y aumentan 39% anualmente desde los últimos cinco años.
1996	SITEL compra Canadian Telephone Corp. Mitre es adquirida por dinero en efectivo y valores, lo que hace que el Reino Unido, Bélgica, Japón, Singapur, Hong Kong y Alemania entren en el grupo. SITEL compra SA Teleaction y entra en el mercado español.
1997	Entra en la región del Pacífico asiático; en Latinoamérica (incluyendo México) a través de una joint venture. También entra mediante compra de compañías locales en Irlanda y los

⁵Los sueldos de los ejecutivos de telemarketing varían hasta un 40% entre las diversas entidades de los Estados Unidos: en Nebraska se puede encontrar un sueldo por hora de 9.23 dólares, mientras que en el Distrito de Columbia tenemos 12.87 dólares por hora datos del Bureau of Labor Statistics, 2004

	países nórdicos. Son compradas dos compañías en Wisconsin y Virginia, lo que abre la puerta al servicio de soporte técnico de SITEL. El número total de empleados asciende a 18,000.
1998	Entra en Francia a través de la adquisición de una empresa. Firma el primer contrato multinacional del sector con una de las principales compañías tecnológicas. Las ventas alcanzan los 586 millones de dólares.
1999	Se firman varios grandes contratos, entre ellos un contrato por cinco años con GM valorado en 100 millones de dólares anuales. Abre una oficina de Brasil.
2000	Abren los primeros centros offshore, en Jamaica y la India, a través de joint venture con compañías locales clave. Hay 24,000 empleados.
2001	Los ingresos para el año 2001 suman 725 millones de dólares, bajando desde los 764 millones de dólares del año 2000. El fundador y presidente de SITEL, James F. Lynch, vuelve al cargo de director general y lleva a la compañía de nuevo a una estructura descentralizada.
2002	Abre una oficina en Panamá
2003	Se firman acuerdos paneuropeos con dos de las principales compañías tecnológicas.
2004	SITEL continúa con su expansión mundial al abrir centros en Italia, Filipinas, Marruecos y Polonia. Los empleados suman ya más de 31,000.
2005	SITEL alcanza los 1,000 millones de dólares en ventas: un incremento que ha multiplicado por diez la cantidad que poseía cuando pasó a cotizar en bolsa. En la actualidad, la compañía posee centros en 25 países y da servicio a consumidores de sus clientes en 55 países.

Fuente: MICHELI THIRION, JORDY (2007). Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI. *CONfines*, revista electrónica, Instituto Tecnológico de Monterrey, México, 3/5 enero-mayo, pp. 56

La difusión y adaptabilidad de la tecnología básica de un call center permitió la adopción temprana de la misma en diversas naciones de desarrollo medio, en las cuales existían ya necesidades empresariales derivadas de la emergencia de los servicios en la economía y del consumo masificado. Países latinoamericanos como México son ejemplo de ello: a fines de los años ochenta, los call centers de uso masivo entraron con la empresa Ticket Máster, dedicada a la venta de boletos para espectáculos, y con Locatel, entidad creada por el Gobierno Federal para atender extravíos de personas y robo de vehículos en la Ciudad de México. Poco antes, los grandes bancos habían iniciado el uso de call centers para atender clientes. Se trataba de una fase económica con un importante crecimiento (3.73% anual durante el período 1988-1994) y se gestaba el inicio de la fase de globalización de servicios en el país. La crisis de 1994-95 no detuvo la evolución del sector la cual fue empleado básicamente para colocar ventas y cobrar adeudos⁶. La apertura de la economía mexicana a la competencia en telecomunicaciones y en el sector bancario marcó una nueva historia en los call centers durante la segunda mitad de la década de 1990, periodo en el cual se crean dos grandes empresas que concentraron la capacidad de producción.

⁶La cobranza representa una actividad con un costo elevado y es interesante constatar que la caída económica generalizada trajo un florecimiento de un sector de call centers dedicados a recuperar adeudos y en algún caso ello fue fuente de innovación, como lo muestra un inicialmente pequeño call center (Atención Telefónica) cuya campaña consistía en ofrecer crédito a los deudores del nascente servicio de telefonía celular que habían optado por no pagar y tampoco seguir usando el aparato. Esta estrategia fue exitosa y con el tiempo se convirtió en el sistema Amigo, el principal mecanismo de masificación de Telcel.

Una de las empresas es Tecmarketing, creada por la firma dominante Teléfonos de México en el año 1996 y la otra, una filial de la empresa estadounidense Teletech, implantada en México en 1997 para explotar la creciente competencia en las telecomunicaciones.

A inicios de este siglo, nuevos mercados de la economía globalizada impulsan el desarrollo de esta industria en México: la implantación de grupos financieros internacionales que han adquirido a los antiguos bancos mexicanos, la adopción de los call centers en el sector público y la incursión hacia el mercado estadounidense, tanto anglo como hispanoparlante. En México están instaladas las filiales de las mayores empresas mundiales del outsourcing (Teletech, Teleperformance, SITEL, Atento, Telvista), coexistiendo con empresas locales de varios tamaños y se encuentran ocho call centers de atención técnica a todo el mundo⁷. La ciudad de México, hasta el año de 2004 contaba con más de tres mil call centers de distinto tamaño, es un claro ejemplo de la integración de la economía urbana a las tendencias de este sector. Para la economía nacional en su conjunto, esta industria representaba en el año 2004 el 0.48% del PIB (Producto Interno Bruto) y su tasa de crecimiento anual es del 20% según estudios realizados por el Instituto Mexicano del Telemarketing en el año 2005. Como ejemplo de los datos relativos al crecimiento de la industria en México en su modalidad de outsourcing se muestran en el siguiente cuadro.

Cuadro 2
Evolución de la industria de call centers en modalidad outsourcing en México
Porcentaje con respecto al año anterior

	2003	2004
Volumen de llamadas	22	41
No. de operadores	15	35
Inversión	15	48

Fuente: Instituto Mexicano del Telemarketing (2005)

Al indicar esta evolución se pretende señalar la importancia que han tenido las instituciones bancarias y los call centers en el desarrollo del país y de observar la paulatina modernidad por la que han pasado, desde su estructura hasta su tecnología, ello ayudara a comprender lo que las sociedades actuales entienden por modernidad, competencia y tecnología.

1.1 Investigación y desarrollo de los call centers

Los call centers, ya sea que formen parte de una empresa manufacturera o de servicios, o bien que sean en sí mismos una empresa independiente, resultan ser organizaciones cuyos procesos de negocios son altamente dependientes de la

⁷Las más antiguas son EDS (1985) y Getronics (1987). Durante los años 90 fueron implantadas Total Service Desk, Servicios Integrales de Información y Telecomunicaciones, Sphaera, Qualita y Aurum. En el año 2001 Advance. La infraestructura humana de este subconjunto de la industria descansa en teleoperarios de especialización profesional en campos definidos (mayormente de tecnologías de información o financieras), y en total se contabilizó a poco más de 2,700 personas en estas labores en la ciudad de México (Instituto Mexicano de Telemarketing, 2005).

tecnología disponible, por lo que existe la tendencia a los adelantos y funcionalidades más avanzadas.

El sector de los call centers es uno de los procesos emergentes de la economía internacional y un rasgo distintivo de la post-industrialización, ya que refleja el predominio económico de los servicios en la estructura productiva y además sostiene la economía de producción en masa, cuyas funciones responden a una lógica de producción en serie dentro del nuevo modelo de sociedad postindustrial que se denomina sociedad de la información⁸

Los datos sobre la generación de empleos de este sector en la escala internacional son diversos, ya que cifras estimadas en el año 2005 mencionaron la existencia de una fuerza de trabajo de entre 2.5 y 2.9 millones de personas en Estados Unidos. Para otros países, una recopilación a partir de diversas fuentes arrojó un escenario como el siguiente: Europa contó con 750 mil personas operando en esta industria, en Francia con 200 mil, una cantidad similar a la de México que contó casi con 190 mil personas (según estudios del Instituto Mexicano de Telemarketing en el año 2005).

Un call center constituye un centro de producción y su estructura puede ser observada con las dimensiones típicas de un ensamble socio-técnico: proceso, organización y coordinación del trabajo.

La demanda de los call centers creció junto con las necesidades de los consumidores de tal manera que se comenzó con nuevas actividades, el concepto de campaña⁹, ayuda a identificar las diferentes actividades que se realizan en un call center, porque esta misma es la referencia para que algunos centros solo estén dedicados a un solo servicio.

Uno de los procesos más vanguardistas en la industria es la introducción de los ACD (distribuidor automático de llamadas), que es considerado como el corazón del call center, este sistema de software permite la distribución en el volumen de llamadas recibidas, el control en un tiempo real del número y tipo de llamada, el número de conversaciones y los tiempos de espera. Logrando que se comenzara con una producción en masa, creando una organización en la producción como una idea teórica del taylorismo (teoría de manejo de call centers) de esta forma se puede delegar a cada uno de los trabajadores una función especializada y específica en su equipo de trabajo.

En el año 2000 la demanda de los servicios de los call centers se especializó en áreas de reclamaciones y/o información por la exigencia de los consumidores que cada día se incrementaban y las campañas comenzaron a expandirse.

⁸ La sociedad de la información engloba procesos sociales, económicos y políticos los cuales tienen como factor en común que las tecnologías digitales sean los instrumentos mediadores entre las personas. Estas tecnologías permiten almacenar, transferir y/o transformar información en volúmenes y a velocidades tales que revolucionan prácticas que fueron tradicionales en las empresas, instituciones y los individuos durante el capitalismo del siglo XX. MICHELI THIRION, JORDY (2007) Op. Citada pág. 49.

⁹ Concepto utilizado por MICHELI THIRION, JORDY (2007), Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI. *CONfines*, revista electrónica, Instituto Tecnológico de Monterrey, México, 3/5 enero-mayo, pp. 50

El uso de nueva tecnología comenzaba a brindar una ventaja a los operadores telefónicos, a través que los sistemas de software, vendrían a facilitar y hacer más eficiente la atención al cliente, al contar con bases de datos disponibles en tiempo real, retroalimentar la información, como el intercambio de la misma entre estaciones de trabajo mejor conocida como teletrabajo (el uso de computadoras y telecomunicaciones para cambiar la geografía del trabajo). Entre sus funciones más valiosas están: la automatización de la información del cliente, que permita tener un contacto más cercano con cada uno, la construcción de la historia del cliente para recompensar la lealtad de largo plazo, la generación de posibilidades de nuevos negocios con clientes actuales, como ventas cruzadas u otros servicios de valor agregado y la integración de las funciones del call centers con el resto de los sistemas administrativos de la empresa.

En la actualidad se ofrecen servicios desde los más simples hasta lo más complejos, como el caso de las empresas que solo proporcionan el soporte técnico, como un facilitador de los procesos para los clientes que son consumidores de una empresa en específico, esto determina un mercado cambiante y que se mueve de acuerdo a las exigencias de los clientes, sin embargo son afectados por los cambios tecnológicos.

Otro cambio importante es el que surge en las campañas de ventas con modalidades diferentes desde un producto hasta un crédito por teléfono, debido a que el mercado ha permitido que se desarrollen nuevas técnicas de negociación denominada como un fenómeno de “tele negociación”¹⁰.

Ya sea como área de una empresa o como entidad independiente, los call centers tienen un rol y una responsabilidad de negocios, donde la base de clientes debe ser realmente un activo comercial que les permita cumplir su misión y objetivos como negocio. Fomentar, incrementar y mantener esta base de clientes, permitirá que los call centers cambien su foco de atención de una empresa orientada a procesos, hacia una orientada al servicio y generación de ingresos.

Un call center debe ser capaz de verse a sí mismo como una entidad que tiene una misión de empresa, es decir, que la razón de existir es proporcionar el mejor servicio posible y a la vez que genere el mayor ingreso posible, puede lograr esto a lo largo del tiempo conforme evoluciona como negocio, según sus necesidades de servicio y las expectativas de atención a sus clientes, además, debe incorporar progresivamente nuevas funciones en sus sistemas de equipos.

La inversión en tecnología involucrada en un call center, requiere que cada nuevo paso que se dé esté plenamente justificado en términos del mantenimiento e incremento de la base de clientes, así como de la capacidad de generación de ingresos adicionales.

1.1.1 Antecedentes de los call centers

Para entender este apartado se debe de entender: **¿QUE ES UN CALL CENTER?**

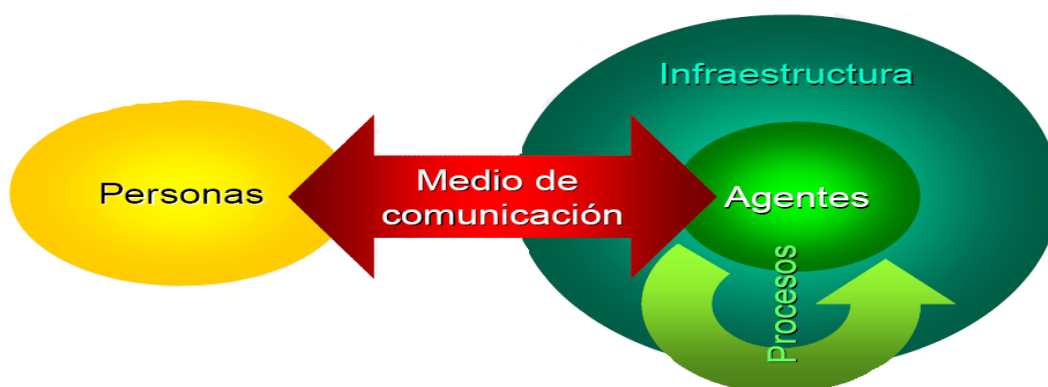
La definición de call center es un concepto de origen norteamericano, etimológicamente proviene de:

¹⁰ Es la comunicación humana unidireccional, medida por el canal telefónico y se convierte en un nuevo instrumento al servicio de la economía y las características del lenguaje se adaptan a las condiciones de nuevas formas de negociación comercial y social en general

Call verbo en inglés para la acción de llamar de realizar a petición o requisición.
Center nombre en inglés para designar un centro o área giro respecto a una actividad indicada o interés.

Una definición de call center: es un centro receptor de llamadas telefónicas de clientes reales (personas), mismo que se convierte en un punto de contacto primordial para la empresa y el usuario, manejan de forma efectiva y estratégicamente la administración de información (mediante su infraestructura y procesos). La información que se genera en el call center se convierte en parte importante para la planeación de las estrategias del negocio, en el desarrollo de planes de mercadotecnia, productos y servicios, que en conjunto permiten mantenerse a la vanguardia de sus competidores.

Diagrama 1
Proceso de comunicación cliente-agente telefónico en un call center



Fuente: Elaboración propia con base en información del banco HSBC

Los call centers, tienen como función ser el punto de contacto de los clientes con las diferentes empresas proveedoras de productos o servicios, crean oportunidad para lograr una ventaja competitiva real en los mercados actuales, tanto para las empresas existentes como para las que apenas inician. El call center representa una opción real y vigente para la evolución de las empresas en sus ventas, rentabilidad, calidad en el servicio y competitividad.

Es importante señalar que la definición de call center está cambiando ya que también las empresas se están modernizando y ven mayores beneficios al utilizar este medio de oportunidad en la captación de clientes.

Los call centers son considerados como un sector dinámico en la economía mundial gracias a la expansión de las empresas dedicadas al telemarketing generado por las condiciones estructurales del capitalismo postindustrial contemporáneo, el cual constituye el marco del crecimiento de los call centers provocado por la necesidad de administrar de una forma competitiva los flujos de información y comunicación dentro de las empresas y organizaciones, la innovación de los sectores en tecnología y el desempleo estructural entre jóvenes universitarios o egresados. Los call centers se

convierten en un modelo de gestión laboral y de creación de empleos para el siglo XXI.

Los antecedentes de los call centers de las instituciones bancarias empiezan en 1985, cuando las más importantes instituciones introdujeron un pequeño aparato del tamaño de una cajetilla de cigarros, que conectado al teléfono podía convertir los tonos en lenguaje digital para proveer desde ahí algunos servicios que denominaron “audiomático” (lo que más adelante sería el sistema de audio respuesta IVR), a través del cual, los clientes podían hacer operaciones simples como solo consultar los estados de sus cuentas bancarias. Dos años después en 1987, G. Dudde fundó lo que se conoce como el primer centro telefónico (call center) en Iowa, Estados Unidos el cual contaba con 40 posiciones, primero atendiendo llamadas de entrada (inbound) y después realizando llamadas de salida (outbound).

En los inicios de los 90’s comienza el auge de los call centers, y particularmente en las instituciones bancarias, realmente es cuando toma fuerza la banca por teléfono, que permitía realizar algunas operaciones con una simple llamada y de igual manera, sentó el precedente para que a través de una operadora o mediante el sistema de “Audio-Respuesta” (IVR), el usuario fuera familiarizándose con este tipo de servicios.

1.1.2 La tecnología aplicada en los call centers

Existen diversas formas para definir a la tecnología, por un lado podemos considerar que es un conjunto de conocimientos, porque se basa en los principios generales de la ciencia y la razón para la conducción de los asuntos humanos y por otra parte tiene su ámbito de implementación en los oficios mecánicos y artes industriales, lo que le da un aspecto dinámico del progreso.

La tecnología expresa nuestra capacidad para utilizar y combinar articuladamente procedimientos y medios que nos permitan resolver sistemáticamente los problemas a los que nos enfrentamos. Esto ha traído como consecuencia grandes beneficios para cada individuo y a su vez para cada empresa, en el caso de los call centers, es poder obtener un servicio de calidad y seguro desde un aparato telefónico y teniendo como beneficio una disminución de tiempo y esfuerzo, ya no hay que acudir físicamente a la empresa que presta el servicio.

El objetivo de la tecnología es el incremento de la productividad, entendida como rendimiento y eficiencia, es decir, contar con la capacidad de producir obteniendo el máximo resultado con el mínimo esfuerzo, a través de la aplicación de los adelantos científicos¹¹.

La función de la tecnología sugiere determinar las cosas, y determinar sugiere dar dirección, fijar la forma o configuración de algo para conseguir un valor agregado. Y si se requiere determinar, entonces necesita tener organización, crecimiento e inversión, por ello entre sus elementos se encuentran los siguientes:

¹¹ TORANZO ROCA, CARLOS (1990), Cooperación internacional y asistencia técnica. ED Talleres Hisbol, Bolivia. Pág. 136.

a) Trabajadores con conocimientos: una fuerza laboral preparada, que cuente con la información necesaria para poder implementar los avances tecnológicos, de allí la importancia de la capacitación y actualización de los trabajadores. La aportación laboral de los sujetos queda condicionada y determinada por el desarrollo tecnológico ya sea de un call center o una institución bancaria.

b) Una organización capaz de poner en práctica esos conocimientos, tener una estructura definida que descansa sobre objetivos y metas asignadas a cada proceso e individuo integrante de la corporación.

c) Insumos, es importante tener la materia prima y los recursos económicos que requiere la tecnología a utilizar, de lo contrario no se puede conseguir el resultado esperado.

De acuerdo a sus aplicaciones se puede clasificar a la tecnología de la siguiente manera:

1. Tecnologías incrementables; tiene su origen en la invención, surge de forma natural a la inteligencia humana (por ejemplo, el descubrimiento del teléfono).

2. Tecnologías radicales, se crean a partir de un compromiso de investigación y desarrollo tecnológico, aquí ya se ha identificado algún problema u objetivo a alcanzar (por ejemplo, el desarrollo de la biotecnología).

3. Tecnologías desincorporadas, incluye la percepción de un conjunto limitado de alternativas tecnológicas posibles y de los futuros desarrollos nacionales (por ejemplo, los microchips).

Por lo tanto, la tecnología sin duda contribuye al avance y satisfacción de necesidades, siendo importante para lograr el crecimiento tecnológico nacional y alcanzar objetivos de desarrollo en cualquiera de estas tres manifestaciones que se presente. Genera un proceso de evolución que involucra instituciones educativas, financieras y de investigación, además de las empresas y los mercados para crear políticas, objetivos y proyectos de propulsión tecnológica de acuerdo a las demandas de la sociedad (por ejemplo la comunicación y servicios).

El avance tecnológico, personifica la expansión de los call centers y el de las instituciones bancarias, que utilizan técnicas de creciente complejidad gracias a una base de conocimientos científicos nuevos y complejos, donde el cambio tecnológico es visto como un desplazamiento ascendente de la función conjunta de producción, es por tanto, observado como un avance y nunca como un retroceso.

La competitividad, por el momento se puede comparar en la práctica tecnológica de una empresa (un call center) con la mejor práctica observada en el mercado. Mientras que en algunos call centers tienen tecnología de punta y personalizan sus llamadas identificando a cada uno de sus clientes para poderles brindar un mejor servicio así como grandes sistemas de audio respuesta que canalizan llamadas a diferente personas que prestan el servicio y esto maximiza la rentabilidad del mismo, otros se

limitan a contestar la llamada y tratar de dar el servicio, con una tecnología más obsoleta.

Por lo tanto, la ciencia y la tecnología son ejes fundamentales del progreso económico de cualquier empresa no importe su giro y para un call center son sin duda, piezas esenciales para la captación de sus clientes y su sobrevivencia en el mercado.

El teléfono es el primer punto de contacto y el medio de comunicación entre la empresa y sus clientes, por lo tanto la calidad del servicio de un teléfono es esencial para iniciar y mantener la relación con los clientes, por lo cual ha evolucionado con el tiempo la gestión básica de las llamadas telefónicas hasta la información e interacción con el cliente por los múltiples medios de acceso.

Un call center requiere la integración de recursos de infraestructura, soluciones tecnológicas y sistema de marcación, veamos cada uno de ellos.

Infraestructura

Comienza por los lugares de operación donde se ubican los agentes telefónicos para realizar su trabajo de interacción con los clientes, utilizando una PC, el software y con su respectivo punto de voz y base de datos. Se requiere colocar un cableado de red de voz y datos de más de 100 Mbps y los equipos deberán soportar estas velocidades, se recomienda utilizar un cableado que soporte VOIP (siglas en ingles de Voice Over Internet Protocol, cuya traducción al español sería voz sobre protocolo de internet).

Para un cableado de un call center es recomendable utilizar velocidades gigabyte por segundo en la vía principal y nodos (terminales) conectados a 100Mps como mínimo.

Comunicaciones

En el caso de que un call center requiera una oficina matriz y sucursal será necesario acudir a los enlaces de datos para mantener una comunicación en línea. Se puede acudir al ADSL (siglas en ingles de Asymmetric Digital Subscriber Line, cuya traducción al español sería Línea de Abonado Digital Asimétrica), tecnología de líneas digitales que sobre redes telefónicas convencionales, permiten alcanzar velocidades de conexión mayores a las actuales mejoradas a los módems convencionales. Permite la recepción de datos desde un ordenador del usuario a través de un modem, permitiendo utilizar de forma simultánea el servicio telefónico y navegar por internet. Los canales dedicados actúan como una conexión permanente y se miden por el tamaño de su capacidad, estando disponibles en diferentes anchos de banda: 64k, 128k, 256k, 512k, y actualmente Mega bytes a mayor ancho de banda mayor es la capacidad de transmisión.

Beneficios de esta tecnología:

- No existe cargo alguno por llamada telefónica únicamente una cuota de un consumo mensual.
- La velocidad de acceso es mayor a los módems tradicionales.

Las redes privadas virtuales aplican si se trabaja con VOIP (siglas en ingles de Voice Over Internet Protocol, cuya traducción al español seria voz sobre protocolo de internet) en matriz y sucursales, una red privada es una red de datos que se utiliza en la infraestructura pública de las telecomunicaciones, siempre manteniendo la privacidad a través de protocolos de túnel y procedimientos de seguridad.

Una VPN (siglas en ingles de Virtual Private Network, cuya traducción al español seria red privada virtual) se utiliza para brindar a la empresa las mismas capacidades del sistema anterior a un costo mucho menor utilizando la infraestructura pública y compartida en lugar de una privada. Por seguridad involucra encriptación de los datos antes de enviarlos a través de la red pública y la desencriptación en el punto de la recepción de la información, brinda seguridad desde el origen y el destino de la misma

Telefonía

Una central de comunicación de llamadas telefónicas, se puede efectuar con una PC, PBX (ramal privado de conmutación automática) o una central telefónica tradicional. Las líneas digitales y análogas en un call center son imprescindibles para las líneas telefónicas receptoras o generadoras de llamadas, como un ejemplo es una E1, que brinda la posibilidad de configurar y agregar de forma rápida otros productos que requiera la empresa al conectar una central privada digital a la red telefónica publica configurando para efectuar llamadas entrantes, salientes y bidireccionales. Garantizando una disponibilidad total en el servicio aun durante el trafico más alto y privacidad dentro de la red.

Los beneficios son:

- La marcación directa a un interno funciona como líneas directas.
- Permite reconocer el destino y la duración de las llamadas.
- Sirve para determinar la mejor solución a las necesidades de la empresa.

Es recomendable que el call center disponga de un número gratis, 01800 o similar, con el objetivo de que el cliente pueda contactarse con los agentes telefónicos sin costo alguno, especialmente para gestión de telemarketing, autorizaciones, consultas de saldos y/o movimientos, etc.

Soluciones tecnológicas

Produce un beneficio directo ya que interviene como catalizador en los procesos internos del negocio, provocando la liberación de competitividad. En otras palabras, su función es la de facilitar la transformación que siguen la información dentro y fuera de la empresa, a través del control y automatización del flujo de datos.

La conversión de texto a voz, transforma cualquier texto legible por ordenador en voz sintética con sonido humano. Dado que esta tecnología se basa en software, no se necesita una versión específica.

Los sistemas de reconocimiento de voz, se define en el contexto, una estructura describe las frases que acepta el sistema. En una situación los contextos dependen por tanto de la aplicación, y la estructura está ligada a un idioma.

El fax es una herramienta que ofrece la posibilidad de enviar documentos e imágenes, la función permite que cualquier usuario con un teléfono de tonos y con un aparato de fax, solicite ó envíe documentos impresos.

En este nuevo siglo la tecnología de vanguardia que esta aplicada en los call centers son los IVR (Respuesta de Voz Interactiva), que consiste en el uso del teléfono para establecer comunicación bidireccional entre el llamante y un sistema de procesamiento de datos, el ingreso puede ser por voz o a través del teclado del teléfono o el fax, mediante esta tecnología es posible realizar una integración guiada entre el usuario que llama para solicitar una información o un servicio.

El sistema de respuesta de voz interactiva (IVR) es una solución ideal para servicios automáticos que funcionen durante las 24 horas, los 365 días al año, una de las ventajas principales de esta aplicación consiste en el establecimiento de nuevos modos de interacción con usuarios finales mediante el uso de las tecnologías de voz y conversión de texto a voz.

Una aplicación de IVR debe contar con las funciones básicas como:

- Contestación , colocación y transferencia de llamadas telefónicas
- Interpretación de comandos de marcación por tonos
- Interpretación de voz natural hablada
- Ensamblaje y reproducción de frases grabadas
- Grabación de mensajes de voz
- Envío y recepción de fax y escritura de toda la información en la base de datos de faxes entrantes.

Las aplicaciones del sistema IVR clásicas en los diferentes mercados:

- ❖ Banca telefónica
- ❖ Realización de reservas por teléfono
- ❖ Inscripción en curso por teléfono
- ❖ Sistemas de distribución de información
- ❖ Sistemas de recogida de información
- ❖ Realización de pedidos y compras por teléfono
- ❖ Confirmación se transacciones
- ❖ Pagos de servicios

Grabación de llamadas

Existen contactos telefónicos que implican que el establecimiento de compromisos recíprocos entre el agente telefónico y el usuario, para estos clientes el call center que por razón de su actividad requiere esta capacidad, es necesario realizar la grabación

de llamadas cruzadas y su almacenamiento como la custodia para cuando la situación lo amerite. La tecnología protege al usuario del call center de reclamos posteriores permitiéndole determinar exactamente los componentes adquiridos y la aceptación de los mismos.

Tecnología aplicada en resumen:

1. La administración de un call center depende de muchos factores como las telecomunicaciones, recurso de información y aplicaciones dedicadas, las cuales deben funcionar perfectamente en conjunto para tener un rendimiento óptimo.

2. Normalmente un call center tiene el problema del control de los descansos, incremento de la demanda en las llamadas, el controlar el tiempo de conexión y el tiempo efectivo del agente. Todas estas variables y más se pueden medir el día de hoy de forma práctica gracias a la tecnología aplicada al call center.

1.1.3 Los antecedentes y expansión de los call centers en México

Los antecedentes de los call centers en México se dieron a fines de los años 80's, cuando empresas como Ticket Máster, dedicada a la venta de boletos para espectáculos y Locatel, entidad creada por el Gobierno Federal fueron los pioneros en el país; posteriormente en el año 1998 surgieron otros call centers ya con una clara idea de lograr los objetivos de los negocios a través del análisis de la información generada por éste, en áreas específicas y estratégicas, incrementando ventas y permitiendo la apertura de nichos de mercados, entre estos call centers se encuentran:

- El centro nacional de atención telefónica del Seguro de Uso de Vehículos Automotores (S.U.V.A.), en donde se brindaba información en general, así como la administración y entrega de hologramas.
- Un centro telefónico de atención médica especializado, dirigido a proveedores de servicios médicos (gabinetes, farmacias y hospitales) y asegurados, otorgando servicios de llamadas de entrada dando información, asesoría y agendas de citas, con un tráfico de aproximadamente 450,000 llamadas al año con horario de 365 X 24 logrando niveles del 95%.
- En el primer trimestre del 2000 se implantó el call center denominado centro de atención prevención de robos para GNP (Grupo Nacional Provincial), otorgando servicios de llamadas de salida ofertando la instalación de un dispositivo de seguridad para automóviles considerados de alto riesgo, así mismo se realizan actividades en la llamadas de entrada dando información específica acorde a las necesidades de este call center, coordinando las instalaciones en más de 50 centros de servicio a nivel nacional con los asegurados.
- Iniciando el 2002 ISS de México (que es una empresa de tipo outsourcing), fortalece sus servicios al realizar más estrategias tecnológicas con Networks Associates (Magic Solutions), FDS-Litobel, S.A. de C.V. (fulfillment). ISS de México, participa con la empresa Eco Extreme Park al apoyar el plan de lanzamiento de la campaña de difusión del parque de deportes extremos, el call

center tiene la encomienda de realizar agendas para las reservaciones de estancia en el parque, así como otorgar información general.

- En el mismo año 2002, se desarrolló un proyecto con Hypercom Internacional, principal fabricante de terminales punto de venta para tarjetas de crédito en el mundo y Banamex, para implementar y operar un help desk (mesa de ayuda) de misión crítica 365x7x24 que brinda soporte técnico especializado vía telefónica a todas las terminales punto de venta de la misma institución financiera.

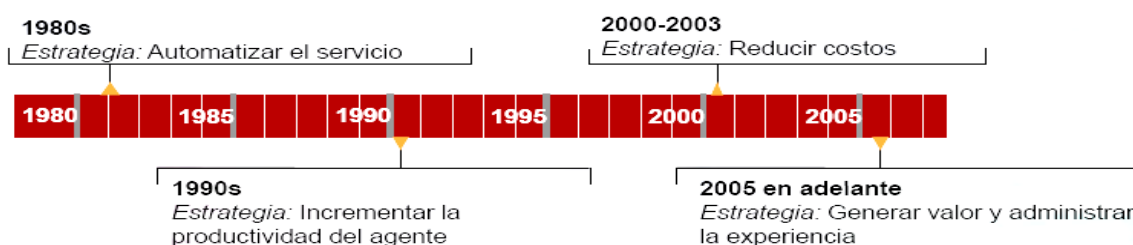
Hoy en día el objetivo de los call center en México está ligado a la idea de la modernización, donde supone una transformación “total” de la sociedad tradicional o pre moderna en los tipos de tecnología y de organización social correspondientes, que son rasgos que tienen las naciones más avanzadas, es decir, a las economías prosperas y estables.

Esta modernidad es una pieza clave de las grandes empresas que la toman día a día para mantenerse al nivel de sus competidores, las empresas que evolucionan exitosamente con sus centros telefónicos ofrecen excelentes ventajas y beneficios.

En todo el mundo las empresas están cada día más conscientes de que el uso del teléfono en una forma planeada y controlada, como parte integral de la estrategia de venta y mercadeo, puede impulsar la eficiencia, incrementar la rentabilidad, crear ventajas competitivas y sobre todo, administrar la relación con los clientes.

La expansión que han tenido estos call center en México, forma parte de un beneficio claro e impulso de la modernidad en el país.

Diagrama 2
Estrategias encaminadas de los call centers en México a partir de la década de los 80's



Fuente: Instituto Mexicano de Telemarketing 2006.

1.1.4 Antecedentes y expansión del teléfono en México

Desde los inicios de la era moderna surge la comunicación técnica la cual establece contacto entre emisor y receptor a través de un medio, así mismo técnico. Uno de los más antiguos es la telefonía que ha cumplido ya más de 100 años de mantener en contacto personas y poblaciones enteras, sin importar distancias. El origen de su significado es en griego: “Tele” significa lejos, y “fone” significa voz, por lo tanto, teléfono significa “voz a distancia”.

En México haremos un pequeño paréntesis y una breve cronología sobre el origen de la primera línea telefónica en el país ya que el teléfono y su evolución tecnológica es la piedra angular en la que se basan los call centers, todo inicia en 1878 cuando se realiza la primera prueba telefónica entre la Ciudad de México y el pueblo de Tlalpan. La ciudad y la empresa Alfredo Westrup y Cía., firman un contrato para comunicar, cubriendo una distancia de 16 kilómetros a las seis comisarías de policía con las oficinas del Inspector General y del Ministerio de Gobernación.

Cuadro 3
Cronología de la evolución de la telefonía en México

AÑO	ACCIONES
Entre 1879 y 1880	Se tienden las primeras redes privadas, y Porfirio Díaz (1876-1880, 1884-1911) anuncia la instalación del servicio telefónico en actividades militares
19 de julio de 1881	Se concede permiso al estadounidense M.L. Greenwood para instalar una red de servicio público en la Ciudad de México; y un año después, el 12 de febrero de 1882, obtiene nuevas concesiones para ampliar el servicio telefónico, y funda la Compañía Telefónica Continental considerada la primera en el país.
1888	Se edita el primer directorio telefónico, que incluye los datos de poco más de 800 suscriptores, entre los cuales, como dato anecdótico, en el lugar 64 aparece el número del Presidente Porfirio Díaz.
1892	Se obtiene el registro legal de concesión del servicio público telefónico de las ciudades de México, Puebla, Oaxaca, Guadalajara y Veracruz.
1896	Se inicia el servicio en Monterrey y en otras 12 ciudades.
1897	Se instalan en el Distrito Federal, los primeros teléfonos públicos de larga distancia.
1903	La Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas (SCOP), otorga la concesión, por treinta años, para explotar el servicio telefónico en la capital y sus alrededores al señor José Sizenstätter, quien primero se apoya en la empresa L.M. Ericsson, y luego le vende la concesión el 19 de abril de 1905. En noviembre de ese mismo año, la SCOP concede un nuevo contrato a la Compañía Telefónica Mexicana.
1904	Teléfonos Ericsson inaugura el servicio con 500 suscriptores, que aumentan a 650 el fin de año.
1911	Se tienden líneas telefónicas a Tlalnepantla y Cuautitlán, y con ello se abre el servicio interurbano. En cuatro años llega a 7,000 suscriptores.
1924	Se inaugura la primera central automática en México, con el nombre de Central Roma, donde ya no es del todo necesario conectar manualmente las líneas en el tablero, pero es de gran tamaño y alto costo, por lo que, el rendimiento de los sistemas telefónicos de la época es bajo. Empieza a funcionar dos años más tarde ya con una capacidad para diez mil líneas.
1926	Teléfonos Ericsson inicia el servicio de larga distancia
1927	La Compañía Telefónica y Telegráfica de México inaugura el servicio de larga distancia a Estados Unidos y Canadá.
1928	El Distrito Federal y las ciudades de Querétaro, San Luis Potosí, Saltillo, Monterrey, Tampico y Nuevo Laredo, se pueden comunicar a Europa a los países de Inglaterra, Escocia, Gales, Alemania, Holanda, Bélgica, Francia, Suecia y Dinamarca.
1941	Se inician pláticas para una posible fusión entre las compañías Ericsson y la Mexicana, y se llega a un acuerdo en por el que se enlazan las líneas de ambas

	compañías en todo el territorio nacional, salvo en el Distrito Federal.
1948	Teléfonos de México, S.A. (Telmex) inicia operaciones el 1 de enero de ese año, y de 1950 a 1952 conecta 32 oficinas telefónicas a la red nacional, esto gracias a la creciente demanda de suscriptores especialmente en el Distrito Federal.
1953	Se instala el servicio de Microondas, entre el Distrito Federal y Puebla, con 23 canales telefónicos y se introduce el servicio medido. En ese mismo período se inauguran otras centrales como la de Azcapotzalco y la de Saro, con capacidad para seis mil números que dan servicio a Mixcoac y Coyoacán.
1959	Se estrena el edificio Telmex de Parque Vía, que amplía la capacidad de sus centrales telefónicas. La nacionalización de Telmex se inicia en el verano de ese año en Estocolmo, Suecia, cuando se reunieron representantes mexicanos y directivos de las empresas L.M. Ericsson e ITT para obtener el permiso de transacción ante el departamento de control de cambios del Banco de Suecia y conseguir la garantía del precio de intercambio. En agosto de ese mismo año Ericsson deja de operar en el país.
Entre los años 1965 a 1970	Telmex instalación de nueve centrales telefónicas, para la automatización del servicio en el Distrito Federal. Amplia y modifica la ruta de la red de cables subterráneos gracias a la nueva Red del Sistema de Transporte Colectivo (Metro). Y la apertura, en el interior de la República, del Servicio del tipo "Pentaconta", la primera central en América Latina, que permite la coordinación automática de llamadas con el sistema de selectores tipo "Crossbar", con un cierre de contactos, y la instalación de 28 centrales del sistema telex para grandes empresas.
1969	Se inicia la construcción del Centro Telefónico San Juan, con una torre de 100 metros de altura para sustentar tres plataformas, las antenas de los sistemas de microondas de alta, mediana y baja capacidad.
1970	Telesistema mexicano queda comunicado con más de mil líneas en el Distrito Federal, 334 en Guadalajara, 291 en León, 247 en Toluca y 247 en Puebla, para la transmisión del Campeonato Mundial de Fútbol, celebrado en México.
1971	Se da el servicio de telefonía rural a 1,567 poblaciones, en su mayoría subsidiado por el gobierno, por su baja rentabilidad.
1972	El Gobierno Federal adquiere el 51 por ciento de las acciones, del capital social de Telmex, que se convierte en empresa con participación estatal mayoritaria.
1976	Telmex obtiene de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT), la renovación de la concesión, por 30 años más, para seguir ofreciendo el servicio telefónico.
1977	Se llega a la instalación del aparato número 3 millones.
1978	Comienza a funcionar la central automática Lago.
1985	Se pone en órbita el satélite Morelos que empieza a operar dos meses después. Y el 27 de septiembre, se lanza el satélite Morelos II.
1987	Teléfonos de México cumple 40 años de servicio e instaura nuevos servicios: teléfonos públicos de alcancía con teclado de marcación y un microprocesador digital, estos se colocan en lugares estratégicos tales como aeropuertos, terminales de ferrocarril, autobuses, hospitales, centros comerciales, universidades y unidades habitacionales, estos aparatos cuentan con diversas posibilidades de larga distancia como Lada 91, 95 y 98,
1988	Se pone en marcha el servicio de la Central de Red Digital de Servicios Integrados (RDSI), que permite a los usuarios utilizar en forma simultánea una sola línea telefónica digital y a la vez transmitir los servicios de voz, datos y video. Telmex llega a 8.8 millones de teléfonos instalados, y se coloca, por

	número de teléfonos en servicio, en el décimo cuarto lugar internacional.
1989	El Gobierno Federal anuncia la intención de vender su participación a empresarios mexicanos y así de privatizar a Teléfonos de México, con el propósito de garantizar la expansión continua de la red; la participación de los trabajadores en el capital de la empresa; elevar la calidad del servicio a niveles internacionales, y fortalecer la investigación y el desarrollo tecnológico. Se crea una nueva estructura accionaria para conservar el control del capital en manos de mexicanos y también permitir una amplia participación de inversionistas extranjeros. El 9 de diciembre se dan a conocer los ganadores: Grupo Carso, Southwestern Bell Internacional Holdings, y France Cables et Radio.
1993	Se funda Avantel -hoy Axtel- con el objetivo de ofrecer servicios integrados de telefonía fija.
1994	Se entrega la solicitud de Concesión de una Red Pública de Telecomunicaciones para prestar servicio telefónico y se otorga la concesión de Red Pública de Telecomunicaciones a la empresa Avantel para operar los servicios de telefonía local, de larga distancia nacional e internacional y de servicios de valor agregado
1996	Se crea la Comisión Federal de Telecomunicaciones (COFETEL), con el fin de regular todo lo relacionado con la industria de telecomunicaciones.
1999	Avantel firma un contrato de interconexión con Telmex mediante el cual se garantiza el tráfico de llamadas entre ambas redes.
2006	A finales de ese año, entró en vigor en México una regulación de conversión tecnológica que permite a las operadoras telefónicas y firmas de televisión por cable integrar servicios de telefonía, televisión y acceso a Internet mediante una misma conexión, mejor conocidos como servicios Triple Play

Fuente: NAVARRETE, LOURDES (2008). Evolución de la Telefonía, Contact Fórum Marzo-Abril.

El decenio de los 80's está marcado por la incorporación de los sistemas digitales que introducen notables ventajas: menor sensibilidad a la distorsión e interferencia, conmutación más fácil de instrumentar, diferentes tipos de señales, antes tratadas como señales idénticas, tanto en la conmutación como en la transmisión, posibilidad de transmitir varios canales telefónicos por un mismo circuito, y reducción de un 25% en espacio para instalar el equipo digital.

El desarrollo tecnológico hizo factible la operación de instalaciones de enlaces por fibras ópticas, que son el medio más adecuado para la transmisión de ondas luminosas. Debido a la crisis económica del país en 1984, el servicio telefónico aumentó las tarifas del servicio medido, de la renta básica residencial y comercial, y del servicio de larga distancia nacional e internacional. A pesar de ello, México continúa apostando por la modernización de sus instalaciones.

Es indudable que desde la introducción del teléfono al mundo del comercio y de los negocios en general, ha contribuido al éxito o fracaso de todo tipo de empresas. La mercadotecnia lo ha llevado a las alturas y de ella han surgido, desde los 80's, un sin fin de compañías especialistas en call centers, y de los diferentes servicios que puede realizar. Según la revista "El Asesor Empresarial", antes de 1989 solo existían dos agencias dedicadas al telemarketing en México, para luego reportar un crecimiento de

más de tres empresas por año, hasta llegar al año 2000, cuando se enlistaron unas 56 agencias y para el año 2001 se contabilizó más de 70¹².

Estudios realizados por Colorgraphic, firma especializada en estrategias de mercadotecnia directa, entre 1990 y 1995 se duplicó el mercado para software, hardware y capacitación relacionados con esta actividad. Se estima que en México, durante ese lapso, se vendieron más de \$5 millones de dólares en tecnología para esta industria.

La evolución y la cambiante forma de hacer negocios las ha llevado a una segunda generación: el call center, cabe mencionar que los cimientos de este negocio son los mismos, la realización de llamadas telefónicas a públicos objetivos.

1.2 La banca comercial su origen y estructura (reseña histórica de la evolución de los bancos en México)

Es un hecho reconocido que el sistema bancario es una pieza fundamental para el desarrollo económico de cualquier país. Es a fin de cuentas, el intermediario entre el ahorro de todos y la canalización eficiente de recursos hacia actividades productivas (en algunos casos, el financiamiento no inflacionario del gobierno). Este tema no se puede abordar sin darle una perspectiva histórica¹³. El presente de la banca está íntimamente vinculado con su pasado, sin el cual no se puede entenderse el presente, analizando los cambios que ha sufrido la misma, y como es que estos cambios fueron determinantes para marcar una clara evolución e influencia en la banca y en el servicio que esta ofrece hasta llegar a la época actual.

Primero, una institución bancaria en la actualidad es aquella institución de crédito considerada como banca múltiple y banca de desarrollo, que tiene como principal función prestar el servicio público de banca y/o crédito.

En una forma más general puede decirse que un banco es el punto de contacto entre personas que le confían dinero y personas que lo solicitan a través de los créditos. Sin embargo, con el paso de los años esta se ha ido especializando hasta llegar a lo que hoy conocemos como banca múltiple.

1.2.1 Antecedentes de la banca en México.

Es de suma importancia para el desarrollo del presente trabajo entender la misión de los bancos, sin embargo, para entenderla, es indispensable remontarnos a la historia de la banca en el país, los cambios y los problemas que ha tenido y las decisiones que sobre ella se han tomado.

Se entiende por intermediación bancaria el proceso por el cual una empresa o varias se especializan en captar depósitos del público para proceder a prestarlos. Hasta 1864 no existía en México una banca que funcionara como tal según el concepto anterior, aunque si operaciones de crédito. Durante el periodo de la colonia (1521-1810) el crédito fue concedido de preferencia por las órdenes religiosas o los consulados de

¹² Revista EL ASESOR EMPRESARIAL (2002) No 216, México.

¹³ SUÁREZ DÁVILA, FRANCISCO (2005). El Estado y el sistema financiero mexicano, 1930-2002, (construcción, destrucción, reconstrucción y extranjerización). Pág. 425.

comerciantes. Así, la banca en la historia de México se inicia en 1864, a partir del establecimiento en la Ciudad de México de la sucursal de un banco británico: The Bank of London, México and South América en el inglés original. En el Estado de Chihuahua y al amparo de concesiones expedidas por el Ejecutivo local, surgieron el Banco de Santa Eulalia en 1875 y poco tiempo después el Banco de Hidalgo. En la capital del país fue hasta el año de 1881 cuando bajo la presidencia de Manuel González (1880-1884), se funda el Banco Nacional Mexicano con capital del Banco Franco Egipcio con sede en París. En 1883 Eduardo L'Enfer obtiene concesión para el Banco Mercantil, Agrícola e Hipotecario y nuevamente en Chihuahua se establecen en ese año el Banco Minero, el Banco de Chihuahua y el Banco Mexicano de Chihuahua. Posteriormente, a partir de 1888 se establecen otros bancos, entre ellos dos de emisión en el estado de Yucatán y algunos más en la capital del país.

Durante el Porfiriato, se había logrado desarrollar en parte, con el impulso de los bancos extranjeros, sobre todo europeos, y la Ley de Instituciones de Crédito que se promulgó en 1897 contempló tres modelos bancarios: bancos de emisión (bancos de depósito y descuento con facultad para emitir billetes), bancos hipotecarios y bancos refaccionarios, de esta forma en 1906, ya se contaba con 33 instituciones bancarias y un sistema bursátil incipiente, vinculado con las empresas mineras. En resumen, hasta poco antes de que estallara la Revolución en 1910 la estructura bancaria de México se encontraba integrada de la siguiente manera: había 24 bancos de emisión entre los cuales se contaban el Banco Nacional de México y el Banco de Londres que eran los únicos cuyos billetes podían circular en todo el territorio nacional. Los billetes del resto de los bancos de emisión sólo podían circular en la entidad federativa a la que estuvieran cada uno de ellos adscrito. Por último, al anterior grupo se sumaban dos bancos hipotecarios y cinco refaccionarios¹⁴.

Este sistema se derrumba durante la Revolución debido al propio conflicto social, los préstamos forzados, la crisis de nuestra deuda externa y su suspensión de pagos, la hiperinflación y la primera nacionalización de los bancos de 1916¹⁵.

El sistema financiero se va reconstruyendo con el papel activo del Estado revolucionario, lo que el secretario de Hacienda, Alberto J. Pani, llamó la política hacendaria del nuevo régimen. Si bien hay algunos avances con la creación del Banco Único de emisión en 1923 y el primer banco de desarrollo, el Banco Agrícola, en 1926, el mayor impulso institucional se inicia, en realidad, en los años 30 con una más madura Ley del Banco de México, la de 1936 y el nuevo marco legal de la Ley de Instituciones de Crédito de 1932, que encauza una buena evolución de instituciones especializadas. Ya en 1932, hay 37 instituciones nacionales y seis extranjeras, sobre todo bancos de depósito, algunas hipotecarias que se desarrollan con la exitosa cédula hipotecaria y las instituciones de capitalización. También se crea, en la década, una gama de bancos de desarrollo, particularmente Nacional Financiera, el Banco de Comercio Exterior y el antecedente de Banobras, más adelante en la década de los 70's, la banca de desarrollo era parte fundamental en la operación y dinámica de ampliación del conjunto del sistema financiero, llegando a participar con más del 50%

¹⁴ ROSENZWEIG, FERNANDO (1965), Moneda y bancos, en Daniel Cosío Villegas (et. al), Historia Moderna de México, El porfiriato, La Vida Económica, Vol. VII, Tomo II, Cap. VII, México, Ed. Hermes.

¹⁵ SUÁREZ DÁVILA, FRANCISCO (2005). Op. citada

de los activos totales del sistema, sobre todo en proyectos de sectores económicos como el agrícola, la producción industrial e incluso de bienes de capital¹⁶.

La formación de los Grupos Financieros

Fue durante la década de los años cincuenta cuando se empezó a manifestar con mayor evidencia la tendencia en el sistema financiero de México a evolucionar hacia el prototipo de la banca universal. Se entiende por banca universal la provisión de la totalidad de los servicios financieros por una misma entidad o consorcio. En la práctica, la figura de la banca universal puede conformarse en una sola institución prestando todos esos servicios o en la conformación de consorcios, agrupaciones o grupos financieros. Esta última fue la variante de organización bajo la cual se fue conformando en México el régimen de banca universal. Lo idóneo hubiera sido que las cabezas de esos grupos financieros fuesen sociedades tenedoras o holding, pero no ocurrió así¹⁷. Fueron los bancos de depósito los que gradualmente procedieron a conformar sus grupos financieros, iniciándose la tendencia, como ya se ha dicho, con el establecimiento de su sociedad financiera.

Todo este proceso evolutivo pasó aparentemente inadvertido a los legisladores y también a las autoridades regulatorias en materia financiera del país. La ley bancaria de 1941, inspirada, como ya se ha dicho, en el principio de la especialización se mantenía en vigor, mientras que en la realidad el sistema financiero avanzaba hacia un modelo de banca universal mediante la formación paulatina de las agrupaciones financieras. Uno de los primeros consorcios en avanzar hacia esa forma de organización y ostentarse abiertamente como tal, fue el encabezado por Seguros La Latinoamericana a cuyo alrededor se agruparon el Banco del País, Fianzas Lotonal y Seguros La Continental, entre otras entidades.

El modelo general de agrupación financiera que se fue formando en México resultó de preferencia el que tenía como cabeza a un banco de depósito. Así, usualmente un banco de depósito conseguía agrupar como filiales a una financiera, una hipotecaria, un departamento de ahorro y un departamento de fideicomiso. Más adelante, el proceso continuaba hasta su agotamiento mediante la adquisición de una compañía de seguros y otra de fianzas, un almacén general de depósito y una casa de bolsa. Más tarde ese cuadro de organización se completó mediante la incorporación de una entidad de arrendamiento financiero y probablemente una filial dedicada al factoraje. Por último, el modelo no cancelaba la opción de adquirir como filiales a entidades de otro tipo, como empresas del sector industrial y de servicios¹⁸.

Dos tendencias propiciaron en México la conformación de los grupos financieros. La principal fue hacia la agrupación de instituciones de distinta especialización o giro para explotar la complementariedad de los servicios financieros y las ventajas operativas y mercadotécnicas de ofrecerlos en forma integrada. La otra tendencia fue hacia la fusión

¹⁶ CORREA, EUGENIA compiladora (2002). Crisis y futuro de la banca en México. Reforma Financiera en México. IIEc. UNAM. Pág. 143.

¹⁷ CAMPOS ANDAPIA, ANTONIO (1963), Las sociedades financieras privadas en México, México, ED CEMLA

¹⁸ TURRENT DÍAZ, EDUARDO (2007), Historia Sintética de la Banca en México, Banxico, México.

o integración de instituciones de un mismo ramo, principalmente bancos de depósito. Este fenómeno que cobró mucho auge en Estados Unidos y Europa durante la década de los sesenta se debió fundamentalmente a los incentivos para explotar las economías de escala.

La mayoría de los grupos financieros mexicanos estaban ya constituidos y operaban abiertamente cuando, muy tardíamente, se tomó la decisión de reconocer legalmente su existencia. Con esa finalidad, en diciembre de 1970 se promulgó una disposición a cuyo amparo se reconocería la existencia de esos grupos o agrupaciones imponiéndoles la obligación de seguir una política financiera coordinada y de establecer un sistema de garantías recíprocas en caso de la pérdida de sus capitales pagados---. Según las nuevas normas, un grupo financiero era un conglomerado cuyas empresas filiales seguían una política financiera coordinada y entre los cuales existían nexos patrimoniales de importancia. A pesar de la imprecisión de esta definición, y la cual suscitó en su momento muchas críticas precisamente por su vaguedad, el proceso de reconocimiento oficial para los grupos financieros que ya existían avanzó con rapidez durante el primer lustro de la década de los años setenta. Así, hacia diciembre de 1974, las autoridades anunciaron que hasta ese momento habían sido reconocidas oficialmente la conformación de 15 grupos financieros.

Se desarrolló en México un sistema novedoso y original de política selectiva de crédito. Éste consistió en aplicar un elevado encaje legal sobre la captación incremental de estas instituciones financieras en rápida expansión, para canalizar recursos directamente o a través de los fondos de fomento a los sectores más importantes para el desarrollo nacional: la agricultura, la exportación de manufacturas (con Fomex), la infraestructura turística (con Infratur), la vivienda (con Fovi) o la pequeña y mediana industria (con Fogain, Fonei, Fomin). Es importante este esquema porque se canalizan recursos sin que se les pueda aplicar estrictamente la despectiva frase de represión financiera¹⁹.

La autoridad agregó que en algunos de esos casos se había logrado la agrupación entre instituciones medianas y pequeñas que operaban en provincia, coadyuvando con ello al objetivo de propiciar un desarrollo bancario más equilibrado. Entre los 15 grupos financieros reconocidos oficialmente hacia finales de 1974 sobresalían los formados alrededor de los siguientes bancos: Banco Nacional de México, Banco de Londres, Banco Comercial Mexicano, Banco del País, Banco de Industria y Comercio y Banco Internacional.

Avance a la banca múltiple

Aparte del reconocimiento oficial a la existencia de los grupos financieros la otra gran reforma adoptada en México en materia de banca durante la década de los setenta fue la creación de la llamada banca múltiple. La adopción en México del sistema de banca múltiple o general fue un proceso de aproximaciones que se cumplió en tres etapas. La primera de ellas implicó una reforma legal un tanto limitada por la cual simplemente se anunció en la ley en diciembre de 1974 la implantación en México de esa figura institucional. Posteriormente, vinieron una serie de reformas a la Ley Bancaria en

¹⁹ SUÁREZ DÁVILA, FRANCISCO (2005). Op. citada

diciembre de 1978. Finalmente, al amparo de ese marco legal procedió la conformación de los bancos múltiples.

Los grupos financieros fueron un antecedente histórico importante de la banca múltiple. Desde su establecimiento, la mayoría de estos grupos contaban ya con los elementos institucionales constitutivos de la figura de banco múltiple: un banco de depósito, una sociedad financiera y una hipotecaria. Asimismo, de tiempo atrás los propios bancos de depósito disponían ya de departamentos para el ahorro y las operaciones fiduciarias. Toda vez que estas últimas variantes eran complementarias de las operaciones de depósito, financieras e hipotecarias, por la ley que creó la banca múltiple quedó prohibido que esas últimas operaciones pudieran ser ejercidas en forma independiente por instituciones especializadas. Así, la banca múltiple se definió como una sociedad autorizada para ejercer las siguientes operaciones: depósito, ahorro, intermediación financiera e hipotecaria y operaciones de fideicomiso.

Se argumentó también que la banca múltiple permitiría un mejor aprovechamiento de la capacidad instalada a la par que la supresión de duplicidades en los servicios administrativos de las instituciones. Se pensó asimismo que la banca múltiple permitiría una mayor penetración de los bancos mexicanos en los mercados financieros del exterior, merced a un mayor peso cualitativo en esos mercados. En las reglas prácticas que se expidieron para la constitución de los bancos múltiples se pensó en un principio que éstos surgieran de la fusión de un banco de depósito, de una financiera y de una sociedad hipotecaria ya existente. De esa triada, cualquiera de las tres instituciones podía ser la que fusionara (fusionante) y las restantes serían las fusionadas. Posteriormente, en 1978 se flexibilizó este criterio al abrirse la posibilidad de otorgar autorización para el surgimiento de bancos múltiples de nueva creación.

Como se ha dicho, el proceso de fusiones y la creación de los nuevos bancos múltiples se iniciaron en diciembre de 1976 y concluyó en abril de 1980. Los primeros cinco bancos múltiples en crearse fueron los siguientes: Multibanco Mercantil de México, Banpacífico, Banca Promex, Banco de Crédito y Servicios y Unibanco, caso éste último en el cual la sociedad fusionante fue Financiera de Fomento Industrial. La primera de las grandes instituciones que se constituyó en banco múltiple fue Comermex (enero de 1977), seguida por Banamex (marzo de 1977), Internacional (julio de 1977), Atlántico (julio de 1977), Serfín (octubre de 1977) y Bancomer (noviembre de 1977). Finalmente, de los 34 bancos múltiples que en total se formaron en ese lapso de transición, los últimos cinco fueron los siguientes: Banco Obrero (septiembre de 1979), Banco Mexicano-Somex (enero de 1980), Banco Monterrey (enero de 1980), Banco del Centro (enero de 1980) y Banco Aboumrad (abril de 1980).

Con todo esto se da un sistema bancario dinámico, mixto, tanto por la presencia de bancos privados y bancos de desarrollo, como porque debido a problemas especiales, el gobierno debe absorber al Banco Internacional y al Mexicano Somex. Es sin duda, un sistema financiero donde la Secretaría de Hacienda y el Banco de México, tienen una clara fuerza e influencia reguladora y promotora; al mismo tiempo había un

proceso de diálogo y concertación provechosa con los banqueros privados en que, en términos generales, se compartían los objetivos de desarrollo²⁰.

La expropiación bancaria

La banca no estuvo exenta de problemas en 1982, algunos derivados de la devaluación de febrero de 1982 y sufrió fuertes salidas de capital por factores de índole exógena, principalmente graves errores de la política macroeconómica, el descomunal desequilibrio fiscal, la explosión de la deuda externa, el alza artificial del precio del petróleo en un mercado a la baja y la consiguiente desconfianza.

De acuerdo con lo especificado en el decreto expropiatorio correspondiente, el presidente José López Portillo (1976-1982) expropió a la banca privada por las siguientes razones: los bancos privados habían obtenido ganancias excesivas en la prestación de un servicio público concesionado; habían creado de acuerdo con sus intereses fenómenos monopólicos con dinero aportado por el público; a fin de que el crédito no se siguiera concentrando en los estratos altos de la sociedad y llegara oportuno y barato a la mayor parte del pueblo; para facilitar salir de la crisis económica que se había agravado por falta de control directo del Estado sobre el sistema financiero; para el mantenimiento de la paz pública y poder adoptar medidas necesarias orientadas a corregir trastornos internos.

Entre esas medidas necesarias sobresalía claramente la implantación de un control de cambios generalizado. Las acciones de austeridad y ajuste en materia de política económica que se habían aplicado para contener la crisis no habían dado resultado principalmente por la cuantía de las fugas de capital. La crisis económica que se había padecido al menos desde mediados de 1981 había sido causada por dos fenómenos: la contracción de los mercados externos para los productos de exportación de México y el encarecimiento y menor disponibilidad de crédito externo.

En cuanto al objeto expropiado, en el decreto correspondiente se estableció que se expropiaban —a favor de la Nación (sic.) las instalaciones, edificios, mobiliario, equipo, activos, cajas, bóvedas, sucursales, agencias, oficinas, inversiones, acciones o participaciones que tengan en otras empresas, valores de su propiedad, derechos y todos los demás muebles e inmuebles de los bancos expropiados. Cabe también recordar los casos de excepción para ese acto expropiatorio. Quedaron exceptuados de expropiación las instituciones nacionales de crédito y los bancos mixtos —en razón de que ya formaba parte del gobierno—, el Banco Obrero —que pertenecía al sector laboral— además de Citibank y las oficinas de representación de bancos extranjeros —en razón de que no eran entidades propiedad de mexicanos. Esta última es la explicación por la cual a ese acto no se le podía llamar —nacionalización, pues no se expropió a personas físicas y morales extranjeras²¹.

Una vez consumada la expropiación de los bancos, se implantaron y estuvieron vigentes hasta finales de noviembre de 1982 o principios de diciembre las siguientes medidas de política bancaria. Estas medidas, anunciadas el 4 de septiembre de 1982

²⁰ SUÁREZ DÁVILA, FRANCISCO (2005). Op. citada

²¹ TELLO, CARLOS (1984). La Nacionalización de la Banca en México, México, Siglo XXI,

fueron de dos tipos: unas relativas a la estructura de las tasas de interés y otras respecto a la política de tipos de cambio aplicables a las operaciones de los bancos.

En cuanto a tasas de interés se dispuso que:

- 1) Las tasas sobre nuevos depósitos disminuyeran dos puntos porcentuales por semana durante cinco semanas
- 2) El rendimiento anual para los depósitos de ahorro se elevaran de 4 a 20 por ciento
- 3) Las tasas activas aplicables a los créditos vigentes para empresas productivas se redujeran de una sola vez cinco puntos porcentuales
- 4) Las tasas aplicables a los créditos por vivienda de interés social se redujeran hasta 23 puntos porcentuales para unificarse en 11%.

En cuanto a los créditos y a los depósitos de la banca denominados en moneda extranjera se acordó lo siguiente:

- a) A los créditos se les aplicaría el tipo de cambio —preferencial de 50 pesos por dólar
 - b) A los depósitos se les aplicaría el tipo de cambio —ordinario de 70 pesos por dólar.
- Respecto a este último punto, cabe aclarar que cuando se adoptaron estas últimas medidas el tipo de cambio en el mercado libre se ubicaba en 100 pesos por dólar y aún por arriba.

¿Cuál fue el costo que implicó para la banca la aplicación de las medidas mencionadas es un asunto de estimación? Según Carlos Tello entonces Director General del Banco de México de septiembre a diciembre de 1982, todas esas medidas redujeron los ingresos de la banca, disminución que fue compensada mediante una elevación del rendimiento por el encaje legal. Así, mientras la denominada —conversión de mexdólares a pesos-- aunada a la modificación de las tasas pasivas y activas de la banca ascendió en el agregado a casi 32 mil millones de pesos, el efecto por el aumento en la remuneración del encaje legal sumó poco más de 19.3 miles de millones. El resultado neto de este balance ascendió, en términos del entonces Director General del Banco de México, a poco más de 12.5 miles de millones de pesos, cantidad que se contabilizó a cargo del instituto central como un concepto de su pasivo²².

Reorganización de la Banca Estatizada

Según el presidente Miguel de la Madrid (1982-1988), la expropiación de la banca abrió la oportunidad para racionalizar la estructura del sistema financiero. Este proyecto implicó la conclusión de tres etapas. En primer lugar, habría que concluir con el proceso de la expropiación mediante la indemnización de los accionistas bancarios que habían sido expropiados. El segundo paso implicó la redefinición de la figura institucional de banco y realizar un nuevo deslinde de las fronteras entre el ámbito bancario y el resto del sector financiero. Una tercera etapa llevó a la reestructuración del sistema bancario, para buscar mayor eficiencia y competencia conservando la rentabilidad de las instituciones.

El gobierno del presidente López Portillo expropió los bancos, pero fue el régimen sucesor del presidente Miguel de la Madrid el que tuvo que encargarse de la

²² TELLO, CARLOS (1984). Op. Cit.

indemnización de los banqueros expropiados y de organizar y poner en ejecución una situación inédita en México: la de la banca en manos del sector público. El aspecto más controvertido de la indemnización bancaria fue el de la valuación de los bancos expropiados. ¿Cuánto vale un banco? Para resolver este problema se tomaron en cuenta varios criterios pero a final de cuentas se adoptó el de valor económico, que consistió en evaluar la capacidad de cada banco para generar utilidades en el futuro.

La indemnización de los ex accionistas de la banca se concluyó hacia el otoño de 1985. Los dos bancos más grandes (Banamex y Bancomer) absorbieron aproximadamente el 63% del importe total de la indemnización y si se agrega el tercer banco, esa participación se aproxima al 75%. En total, en ocho tramos de indemnización que se publicaron del 22 de agosto de 1983 al 23 de agosto de 1985 se indemnizó a los accionistas de las 49 instituciones que habían sido expropiadas²³.

Una decisión importante, adoptada por el presidente De la Madrid, fue la de reincorporar al sector privado a la gestión bancaria, haciéndolos partícipes en los consejos directivos de los bancos y una especie de reprivatización parcial, a través de la emisión de los certificados de aportación patrimonial, los CAPS que fueron colocados con éxito. Esto se consolidó con la Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito de 1985 (que siguió a la de 1983).

El otro asunto fue en relación al deslinde de las fronteras entre la banca y el resto de las actividades financieras. De este reto emanaron dos medidas de gran importancia. La primera, en cuanto a la decisión de que se privatizaran las filiales –financieras y no financieras— de los bancos expropiados. La segunda, respecto a promover el desarrollo de un sistema financiero paralelo que pudiera competir contra los bancos ahora en poder del gobierno.

La razón legal para la privatización de las filiales de los bancos es que el objeto del decreto expropiatorio había sido el de expropiar sólo a los bancos comerciales. Otras razones invocadas para privatizar a las filiales de los bancos fueron las siguientes: restablecer el equilibrio en las actividades financieras diferentes a la bancaria entre sector privado y sector público; ser congruentes con el principio de economía mixta y fomentar la inversión de particulares en el sector. En lo específico, de la aplicación de ésta última política derivó la privatización de las casas de cambio de los bancos.

Así, de los 60 bancos que existían en 1982, mediante un cuidadoso proceso de fusiones se llegó en 1985 a 19 instituciones: seis de cobertura nacional, siete multiregionales y seis regionales. Todas estas transformaciones ocurrieron en un contexto en el que la banca logró primero sobrevivir, luego fortalecerse y también crecer.

A pesar del contexto de crisis económica que prevaleció de 1983 hasta el final del sexenio, los números de la banca en el periodo no fueron desfavorables. En el periodo de 1982 a 1988 la captación bancaria creció en términos reales 4.3% en promedio anual. El ahorro financiero que en 1982 representó 32% del PIB aumentó a 40% en 1988, aunque aún muy reducido en términos internacionales ese aumento fue de casi

²³ SALES, CARLOS (1992). Indemnización Bancaria y Evolución del Sistema Financiero, 1983-1988, México, Páginas del Siglo XX.

25%. Por su parte, la cartera de crédito medida como proporción del PIB se incrementó de 17% en 1982 a 25% en 1987²⁴.

Esto también fue el resultado de un esquema de reestructuración de la deuda externa bajo el esquema del Plan Brady, donde los compromisos bajo el consenso de Washington, convirtieron a México en la prosecución de un programa económico que incluyó una apertura al 30% en el capital accionario de los bancos y casas de Bolsa al capital extranjero, un amplio y rápido proceso de privatizaciones incluyendo a la banca y, mayor control de la inflación y del gasto público²⁵.

Desincorporación de los bancos

El proceso de reducción del tamaño del sector paraestatal se inició durante el sexenio de Miguel de la Madrid. Sin embargo, las privatizaciones más grandes y también más controvertidas se llevaron a cabo durante el gobierno del presidente Carlos Salinas (1988-1994). Fue dentro de este último programa que se aplicó la privatización de la banca comercial, llevada a cabo entre 1989 y 1990.

La privatización de la banca comercial consumada durante el sexenio del presidente Salinas requirió antes que nada de varias reformas jurídicas. En el aspecto Constitucional, se tuvo que realizar una modificación del artículo 28 para permitir la participación de agentes privados en la prestación del servicio de banca y crédito. En ese mismo orden, se tuvo que reformar el artículo 123 de la Carta Magna para adaptar las condiciones de trabajo en la banca —ya con el permiso de sindicalización— a un régimen de propiedad privada. También se requirió la expedición de una nueva ley de bancos e incidentalmente, como se verá más adelante, de un nuevo ordenamiento para las agrupaciones financieras.

La desincorporación de la banca fue uno de los procesos de privatización más importantes que se han efectuado en México. La llamada "reforma financiera" tuvo tres elementos: la liberalización financiera, la privatización bancaria y el inicio de la apertura a la banca extranjera. Por otra parte, se logró una reprivatización con gran rapidez en un tiempo récord en el mundo²⁶. Ello fue así tanto por el monto que implicó la operación como por los efectos correctivos que debería inducir sobre la confianza de los agentes económicos respecto a la conducción de la política económica, la evolución de la economía y la asignación de los recursos productivos.

La privatización de la banca en México se llevó a cabo en cuatro etapas. En la primera se constituyó un órgano colegiado denominado Comité de Desincorporación Bancaria (el cual tuvo el asesoramiento de prestigias instituciones como First Boston, Booz Allen y Mc Kinsey) a cargo de llevar a cabo el proceso de desincorporación. Durante la segunda etapa se recibieron las solicitudes para participar en el proceso y se seleccionó a los participantes de acuerdo con varios criterios. La tercera etapa se dedicó a realizar la estimación del valor de las instituciones. La cuarta etapa cubrió la celebración de las subastas a partir de las cuales se decidió la adjudicación de las instituciones a las mejores posturas.

²⁴ SUÁREZ DÁVILA, FRANCISCO (2005), La administración de la Banca nacionalizada en (et. al), Cuando el Estado se Hizo Banquero, Lecturas del Trimestre Económico 96, México, Fondo de Cultura Económica.

²⁵ CORREA, EUGENIA (2002). Op. Citada. Pág. 148

²⁶ SUÁREZ DÁVILA, FRANCISCO (2005). Op. citada

Aunque el primero de esos criterios fue el prioritario, los lineamientos que guiaron la privatización bancaria fueron tres: obtener el mayor ingreso posible por la venta de los bancos, coadyuvar a mejorar el funcionamiento del sistema financiero del país y preservar la propiedad de las acciones de los bancos en manos de inversionistas mexicanos.

Las autorizaciones expedidas por el Comité de Desincorporación para participar en las subastas correspondientes tuvieron un carácter intransferible.

Los grupos participantes también se obligaron a constituir un depósito de garantía y suscribir un contrato de confidencialidad. Después de la licitación correspondiente, cada grupo comprador tuvo la oportunidad para realizar una auditoría extensa sobre la institución que había adquirido. Esto último, con la finalidad de aplicar al precio de venta los ajustes que fueran procedentes.

Como se ha dicho, el proceso de venta de las 18 instituciones de crédito que se privatizaron se llevó a cabo de junio de 1991 a julio de 1992. Una de las razones para conducir dicho proceso de venta con tal rapidez, fue la idea de no otorgar ventajas competitivas a los bancos que se privatizaran inicialmente. La primera privatización que se concretó fue la de Multibanco Mercantil en junio de 1991. La última, fue la de Bancen en julio de 1992. El resto de los bancos múltiples se privatizaron como sigue:

Cuadro 4
Privatización de los bancos en México

Nombre del Banco	Fecha de privatización
Banpaís	Junio de 1991
Banorte	Agosto de 1991
Bancreser	Agosto de 1991
Banamex	Agosto de 1991
Bancomer	Octubre de 1991
BCH	Noviembre de 1991
Serfin	Enero de 1992
Comermex	Febrero de 1992
Banco Mexicano Somex	Marzo de 1992
Banca Promex	Abril de 1992
Banoro	Abril de 1992
Banco Internacional	Junio de 1992

Fuente: ORTIZ MARTÍNEZ, GUILLERMO (1994). La Reforma Financiera y la Desincorporación Bancaria, México. Fondo de Cultura Económica.

Una vez que concluyó a mediados de 1992 el programa de privatizaciones bancarias, la Secretaría de Hacienda abrió la oportunidad para que se establecieran en México nuevos bancos múltiples. El llamado no cayó en tierra infértil y en un lapso relativamente breve abrieron sus puertas al menos 19 nuevas instituciones privadas con esa especialidad, entre ellas los siguientes bancos: Interestatal, Del Sureste, Industrial de Jalisco, Capital Interacciones, Inbursa, Quadrum, Pronorte y Regional del Norte.

Recuperación Evolutiva

La evolución mexicana hacia la banca universal ha sido accidentada. Al menos dos obstáculos impidieron una evolución fluida. Durante un periodo clave, el marco legal para la banca fue tan inapropiado, que para su desarrollo los bancos y las instituciones de crédito tuvieron en general que buscar maneras de eludirlo y así seguir avanzando. Eso es lo que ocurrió en México durante el siglo XX con la legislación sobre instituciones de crédito de la década de los veinte hasta principios de los setenta. El segundo gran obstáculo se derivó de la expropiación bancaria de 1982. El proceso hacia la reconstitución de los grupos financieros se reinició a partir de la reprivatización de los bancos que concluyó en 1992.

A raíz de la reprivatización, las autoridades financieras retuvieron sus facultades regulatorias y de supervisión sobre la banca, pero los bancos reprivatizados y aquellos que se fundaron posteriormente recuperaron su libertad operativa y el manejo de su base de accionistas sin interferencia de las autoridades. Consecuentemente, ya fuese a través de los bancos reprivatizados o mediante los de nueva creación, la reconstitución de los grupos financieros empezó a tomar forma de manera relativamente rápida. La banca universal mexicana en su expresión contemporánea tiene su fundamento legal en tres ordenamientos: la Ley de Instituciones de Crédito, la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito y la Ley para Regular las Agrupaciones Financieras. Una reforma de gran trascendencia fue incorporada por este último ordenamiento al introducir en México la figura de la empresa tenedora o —holding— como cabeza de cada uno de los grupos financieros que se fueran formando. Consecuentemente, en el nuevo esquema de agrupamiento financiero en México, las empresas —holding— reemplazaron a los bancos múltiples como cabezas de los grupos. Así, con base en el mencionado marco regulatorio, la Secretaría de Hacienda fue expidiendo en forma secuencial las autorizaciones para la formación de nuevos grupos financieros. Otra característica importante a destacar es que varios de los grupos financieros autorizados y que se encuentran en operación no cuentan entre sus filiales con un banco múltiple.

A manera de resumen, tres características principales distinguen al sistema financiero que se ha venido formando en México desde 1992. La primera de ellas es que varios bancos múltiples existen y operan sin pertenecer a algún grupo financiero. De hecho, este es el caso de 15 de los 41 bancos múltiples que existen actualmente en México. La segunda característica es que la normatividad permite la formación de grupos financieros sin que éstos deban poseer un banco múltiple. Existen actualmente en México 17 casos de esta naturaleza sobre un total de 36 grupos financieros en operación. Finalmente, al igual que ocurrió en el pasado, los grupos financieros más grandes y poderosos sí cuentan con un banco múltiple. De hecho, en términos del número de subsidiarias, el grupo financiero más fuerte ya no es Banamex ni tampoco Bancomer, sino Banorte.

La lista de los bancos múltiples en funciones incluye a las siguientes 14 instituciones que forman parte de un grupo financiero: Banamex, BBVA, Bancomer, Santander, HSBC-México, GE Capital, Ixe, Inbursa, Interacciones, Mifel, Scotiabank, Invex, Afirme, Mercantil del Norte, Banco del Centro, Bank of América, J.P. Morgan, ING, Credit

Suisse y Barclays. Los Bancos múltiples que no pertenecen al grupo financiero son como sigue: Regional de Monterrey, Bansi, Banco del Bajío, ABN Amro, American Express, Bank of Tokio-Mitsubishi, Comerica Bank, Ve por Mas, Deutsche Bank México, Azteca, Autofin México, Compartimos y Ahorro Famsa. Para finalizar, la lista de grupos financieros es como sigue: Afirme, Barregio, GE Capital, Bank of América, Banorte, Barclays, Bancomer, Credit Suisse, HSBC, Inbursa, Interacciones, Mifel, Santander, Scotiabank-Inverlat, Ve por Mas, ING, Invex, Ixe, J.P. (Chase) Morgan.

Crisis Bancaria y Resolución

La vida de la banca reprivatizada fue excesivamente breve antes de que el sistema bancario de México cayera en la que ha sido quizá la crisis más severa que ha sufrido en su historia.

De ese periodo hay evidencias de que la privatización generó una competencia muy intensa en todos los segmentos del mercado bancario. Como era de esperarse, esta mayor competencia indujo una disminución en los índices de concentración bancaria al menos en tres ámbitos: captación, cartera de crédito y cartera de valores.

El resultado de esta "euforia", derivada de la liberalización financiera, fue una expansión brutal del crédito, para la cual no estaba preparada ni la banca, ni las autoridades. El crédito al sector privado creció de 10% del PIB en 1988 a 23% en 1991 y a 40% en 1994. Esta expansión explosiva de instituciones de crédito ya había comenzado a producir un alza en la proporción de la cartera vencida.

A la irresponsabilidad en la expansión bancaria se suma, otra vez un serio problema macroeconómico que explota a finales de 94, pero que está vinculado al hecho previo de utilizar el tipo de cambio en forma exagerada como ancla para bajar inflación, la fuerte expansión del crédito externo, ahora, sobre todo, del sector privado, incluyendo los bancos y, de una deuda pública líquida elevada en Tesobonos, exigible en dólares. Esto provoca el nuevo crac de diciembre de 1994 y el inicio de la crisis bancaria que siguió en los primeros meses de 1995²⁷.

Cabe recordar al respecto, que tres de los bancos que cayeron en problemas –Unión, Cremi y Oriente— fueron intervenidos por la autoridad incluso antes de que tuviera lugar la devaluación que detonó a finales de diciembre de 1994. Con todo, es indudable que la principal causa de daño sobre los bancos provino de los efectos de la crisis de balanza de pagos que dio lugar a la mencionada devaluación cambiaria. Durante ese episodio la cartera de los bancos se debilitó grandemente a raíz del aumento de las tasas de interés y de la imposibilidad que enfrentaron muchos acreditados para poder seguir pagando sus créditos. En México ocurrió el fenómeno al que había aludido Carlos Díaz Alejandro, en un célebre artículo referido a las crisis bancarias del Cono Sur de un decenio antes: "Adiós represión financiera. Hola Crac Financiero".

La crisis afectó de manera muy importante a todos los bancos del sistema, aunque con intensidades diferentes. Entre las acciones aplicadas por las autoridades del Gobierno Federal con el fin de enfrentar la crisis bancaria, principalmente tuvieron la finalidad de resolver problemas de liquidez para concentrarse después en los problemas de solvencia. Respecto al problema de liquidez, el mecanismo de acción más importante fue la apertura por parte del Banco de México de una ventanilla de créditos en dólares,

²⁷ SUÁREZ DÁVILA, FRANCISCO (2005). Op. citada

cuya finalidad fue evitar que los bancos incumplieran con el pago de pasivos denominados en moneda extranjera.

En cuanto a la solución de los problemas de solvencia, las autoridades aplicaron programas de cuatro tipos: capitalización temporal para los bancos, intervención de los bancos que se encontraban en situación más delicada para procurar su recuperación, un segundo programa de capitalización y compra de cartera y programas de apoyo para los deudores de la banca. El primer programa mencionado, el de capitalización temporal, respondió a la finalidad de impedir que el capital de algunos bancos medido con respecto a sus pasivos descendiera por debajo del límite mínimo señalado en la ley. Así, para cerrar la brecha de falta de capital se concedieron a varios bancos créditos cuyo saldo alcanzó en total más de 7 mil millones de pesos y que tiempo después se fue pagando de manera gradual. Por su parte, el programa de capitalización con compra de cartera se puso en ejecución durante 1995 y 1996, y los acuerdos correspondientes de compra finalizaron en 1997. El requisito que las autoridades impusieron para que los bancos pudieran participar en este programa fue que en contrapartida por la compra de cartera vencida, los accionistas de los bancos que habían sido apoyados hicieran aportaciones adicionales de capital.

Los programas de apoyo para los acreditados de la banca se implantaron en beneficio de los deudores pequeños. El primero de dichos programas se puso en ejecución en abril de 1995 para ayudar a empresas micro, pequeñas y medianas con adeudos bancarios. También se pusieron en ejecución programas de este corte en beneficio de deudores por vivienda de interés social. Posteriormente, esta política temporal se amplió para incluir a empresas de tipo medio y a deudores del sector agropecuario.

Por último, como ya se ha mencionado, la intervención de los bancos con mayores problemas se inició en 1994. Después de la devaluación de diciembre de 1994, durante 1995 se pusieron bajo intervención gerencial cuatro instituciones más: Banpaís, Banco Obrero, Bancen e Interestatal. En 1996 se intervinieron cuatro bancos más de nueva creación: Sureste, Capital, Pronorte y Anáhuac. Por último, de 1997 a 2001 la Comisión Nacional Bancaria y de Valores acordó la intervención de una institución por cada año: Confía, Industrial, Bancrecer y Quórum. A raíz de esas intervenciones las instituciones en cuestión quedaron saneadas y fueron posteriormente objeto de fusiones.

La reconstrucción del sistema financiero tiene dos fases: la primera etapa tuvo como objetivo la supervivencia del sistema financiero, de la planta productiva y de los deudores, evitar una corrida sobre los depósitos, como se dio en otros países. Ese desastre se evitó y era necesario eludirlo por el papel estratégico que tiene el sistema financiero sobre el conjunto de la economía. Pero, el sistema bancario se salvó a un alto costo social y económico. Los programas de apoyo fueron de dos tipos: Los programas de apoyo a los bancos, como el de capitalización temporal (Procapte) y el de compra de cartera a los bancos, para capitalizarlos a través de valores públicos.

En la segunda etapa (1998-2001), se produce un marco institucional y jurídico, de supervisión y regulación bancaria más completa y, en general, para sortear la crisis. Esta etapa incluye las reformas a las leyes bancarias de abril de 1998 y junio del 2001, en general el costo de la crisis bancaria significó casi el 20% del Producto Interno Bruto en aquellos años²⁸.

A la postre, sin embargo, el “rescate bancario” ha sido uno de los más costosos entre las crisis bancarias recientes, impidió la recuperación de la capacidad de pago de los

²⁸ SUÁREZ DÁVILA, FRANCISCO (2005). Op. citada

deudores locales, ocultó y solapó prácticas fraudulentas, dejó al gobierno pasivos por alrededor de 100,000 millones de dólares y al sistema bancario en más del 80% en propiedad extranjera, y lo grave, las pérdidas generadas por el seguro de depósitos y saneamiento de los balances de los bancos fueron trasladados al presupuesto público²⁹.

Banca Globalizada

A principios de 1991, en vísperas de la reprivatización de los bancos y cuando se empezaba a negociar el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), la posibilidad de que se permitiera la participación de bancos extranjeros en el mercado mexicano despertó muy buenas expectativas en los círculos financieros del exterior.

Cuando se aprobó el TLCAN hacia finales de 1993, el único banco extranjero que operaba en México era Citibank. Los activos de Citibank ascendían a tan sólo el 0.5% de los totales de la banca. En lo general, los límites de participación que se incorporaron en el TLCAN resultaban congruentes con esa realidad y con la idea de las autoridades mexicanas de acotar deliberadamente la operación de bancos extranjeros en el país. El periodo de transición contemplado inicialmente principiaría en enero de 1994 y concluiría en diciembre de 1999. Durante ese lapso, la participación a la que podría llegar cada banco extranjero en lo individual debería ser menor o igual al 1.5% del mercado. Por lo que hace a la participación global de la banca extranjera, en un principio debería ser inferior al 8% y ese límite se ampliaría gradualmente hasta alcanzar un techo de 15% al final de la etapa de transición. Dentro del TLCAN fue también que al terminar esa etapa de transición se pensaría en ir ampliando las restricciones enunciadas. Sin embargo, en caso de que la participación conjunta de la banca extranjera llegase a rebasar el 25% sobre el total del sistema, el Gobierno de México tendría el derecho de congelar el crecimiento del capital extranjero en la banca por una sola vez y por un periodo menor a tres años durante los cuatro siguientes posteriores a la terminación del proceso de transición. Cabe apuntar que en el TLCAN también se plasmó un límite de 30% sobre el capital a la participación accionaría que podría tener la banca extranjera en cualquiera de los bancos mexicanos³⁰.

A pesar de lo restrictivo que pudiera parecer el encuadre descrito, la banca extranjera empezó pronto a incursionar en el mercado mexicano. Durante el año de 1994 iniciaron operaciones en México cuatro bancos internacionales. En abril de ese año empezó a operar GE Capital y en noviembre lo hicieron Santander, J.P. Morgan y Chase Manhattan. Esa era la tendencia cuando a principios de 1995 estalló la crisis bancaria y ese hecho llevó al sistema a un entorno evolutivo totalmente distinto.

En cuanto a intervención de la banca extranjera en el mercado nacional, en febrero de 1995 se ampliaron los límites de esa participación que se habían acordado dentro del TLCAN. Los cambios correspondientes consistieron en que, primeramente, la participación máxima en el mercado de un banco filial de otro extranjero se elevó de 1.5 a 6%. En lo general, ese límite se amplió de 8 a 25%. Por su parte, el límite de participación accionaría de la banca extranjera en el capital de un banco local se amplió

²⁹ CORREA, EUGENIA (2002). Op. Citada. Pág. 163

³⁰ ASPE ARMELLA, PEDRO (1993). El Camino Mexicano de la Transformación Económica, México. Fondo de Cultura Económica.

de 30 a 49%. Así, de la aplicación de esa nueva normativa se derivó una importante inyección de capital foráneo en tres instituciones importantes: Bancomer, Serfin y Bancrecer.

En igual sentido, en mayo de 1995 Banco Bilbao y Vizcaya (BBV) suscribió una carta de intención para adquirir la totalidad de las acciones de Banco Mercantil Probursa.

En un segundo periodo, varias filiales de bancos del exterior empezaron a operar en México y también se intensificaron las adquisiciones de tramos accionarios importantes de los bancos locales. Así, mientras que la participación del capital foráneo en el total de la banca ascendía en 1994 a tan sólo 5%, para 1996 se había incrementado a 52.4%, de ese porcentaje el 42.7% correspondía a la adquisición de tramos accionarios en bancos locales, en tanto que únicamente 9.7% provenía de la participación accionaria en filiales de bancos foráneos.

La tercera fase del proceso de apertura a la participación de la banca del exterior en el mercado mexicano se inició a finales de 1998. El banderazo fue la anticipación que se acordó para el calendario de apertura que se había negociado dentro del TLCAN. Con ello, las restricciones de participación que subsistirían hasta finales de 1999 se liberaron un año antes. Fue en ese lapso cuando se materializó en definitiva la entrada de la banca foránea a México.

La entrada de la banca foránea a México ya sin restricciones reglamentarias, se inició con una primera operación que se concretó en agosto de 2000 cuando BBV adquirió en definitiva Bancomer. Al año siguiente, Citibank hizo lo propio con Banamex y en noviembre de 2002 HSBC consiguió el control accionario de Bital. Serfin había sido ya comprado por Banco Santander y lo propio ocurrió con Inverlat a cargo de Bank of Nova Scotia. A raíz de estas operaciones de tanta importancia, la proporción del capital foráneo sobre el capital total de la banca local se elevó continuamente. Así, para el cierre de 2003 ya esa proporción ascendía a 82.3% distribuida por origen nacional de los recursos de la siguiente manera: España, 37.6% (BBV- Bancomer y Santander-Serfin); Estados Unidos, 27.6% (Banamex- Citibank, Bank of América y otros); México, 17.7% (Banorte, Inbursa y otros); Reino Unido, 10.1% (HSBC – Bital); Canadá, 10.1% (Scotiabank – Inverlat) y otros (ING, Deutsche, Tokio, Dresdner, Abnamro, etc.). Existen argumentos a favor de la participación extranjera. Uno de ellos es que eran necesarios como fuente de capitalización de los bancos, dada la impotencia o reticencia del capital nacional. Y otro, señala que, viendo los errores de los banqueros nacionales, los bancos están mejor en manos de extranjeros.

¿Que esperar de la banca en el futuro?

Al parecer el panorama general de la banca en México es como sigue. El subsector de la banca múltiple integra hasta este 2011 a un conjunto de 41 instituciones (ver Anexo II), entre las cuales se encuentran los bancos más tradicionales (Banamex, Bancomer, por ejemplo) y los de nueva creación (Banca Mifel, BanCoppel y Banco Wal-Mart). La gran mayoría de esos bancos múltiples forman parte de los 23 grupos financieros que existen a la fecha. A su vez, esos grupos constituidos alrededor de sus respectivas empresas tenedoras, cuentan con otras filiales además de los bancos múltiples. El de la banca en México es un sector dinámico que se encuentra en evolución. La tendencia reciente más visible ha sido hacia la entrada de un mayor número de participantes en el mercado. La autorización de nuevos bancos múltiples se ha derivado en muy buena medida de una política deliberada adoptada por las autoridades para permitir la

conformación de nuevos bancos en la búsqueda de una finalidad muy deseable: inducir una mayor competencia en el sector. Con ello se busca no sólo reducir tarifas de servicios sino también estrechar los márgenes de intermediación³¹.

Por el momento, es imposible conocer el porvenir. Sin embargo, se puede delinear una imagen del contorno futuro más probable de la banca en función de las principales tendencias evolutivas que han caracterizado su desenvolvimiento y del sector financiero en tiempos recientes. Si estas tendencias se intensificarán o serán más débiles relativamente entre sí resulta muy difícil de anticipar, una de esas tendencias en el corto plazo ha sido hacia la aparición de nuevos bancos. Pero en un horizonte más largo, la principal con mucho de esas tendencias es la que se deriva de la influencia del cambio tecnológico sobre el desarrollo de la banca en particular y del sector financiero en general.

La evolución de la banca en México durante las últimas décadas estuvo marcada de manera muy intensa por el cambio tecnológico. Es previsible que así siga ocurriendo. El cambio tecnológico ha permitido el ofrecimiento de nuevos productos y servicios como los referidos a la llamada banca computarizada y/o electrónica. En particular, resulta razonable seguir esperando el surgimiento de nuevos productos bancarios. Un ejemplo del pasado en este sentido fue el desarrollo de los llamados instrumentos derivados, que permiten reducir los riesgos sobre los participantes en operaciones financieras en razón de una modificación imprevista de al menos tres variables: tipos de cambio, tasas de interés o riesgos de crédito.

Otra tendencia reciente que es muy probable que continúe es la de la llamada bursatilización de productos bancarios. Es decir, todos aquellos productos bancarios susceptibles de estandarización y a los cuales se les puede asignar un precio, son objetos potenciales de comercialización en los mercados financieros. Un ejemplo de esta tendencia, aunque pueden citarse muchos, es el de la bursatilización de créditos hipotecarios. Así, al amparo de esta figura, los créditos de esa naturaleza pueden ser vendidos y salir de la cartera de los bancos para pasar a manos de otros inversionistas, ya sean institucionales o individuales.

Otra tendencia evolutiva visible que es de esperarse subsista es la reconfiguración de las zonas de especialización entre la banca propiamente dicha (intermediación financiera) y de otros intermediarios financieros. Un ejemplo de esta tendencia evolutiva, aunque se pueden citar muchos, es el de la forma en la que los bancos, los fondos de pensiones y las compañías de seguros compiten entre sí para atender a segmentos de inversionistas cada vez más sofisticados y con disponibilidad amplia de ahorros. Parcialmente, esta tendencia evolutiva se ha venido también fortaleciendo como resultado de la aparición de nuevos intermediarios financieros. Como ejemplo cabe citar el caso de los fondos de cobertura (hedge funds en inglés) y el de las empresas para captar capital de riesgo (las cuales ofrecen a los ahorradores inversiones en proyectos específicos mediante la adquisición de acciones).

Una última tendencia evolutiva muy marcada es hacia la globalización de la operación de la banca y de los sistemas financieros. En lo que hace a la banca, el término globalización puede referirse a sus operaciones o a la propiedad de los bancos. En cuanto a lo primero, cabe citar el caso de las transacciones llamadas transfronterizas

³¹ TURRENT DÍAZ, EDUARDO. Op. Cit. Pág. 36

por medio de las cuales la banca capta fondos en un país para prestarlos en otro o en otros. Ese carácter transfronterizo también puede referirse a la provisión de servicios bancarios como los relativos a las transferencias de fondos. En cuanto a la capitalización, cabe citar dos variantes. La primera, que las acciones de bancos locales puedan ser adquiridas por inversionistas o bancos del exterior. La segunda se refiere a que bancos del exterior amplíen su participación en nuevos mercados ya sea mediante la apertura de sucursales o el establecimiento de filiales.

1.2.2 Estructura del Sistema Financiero Mexicano (SFM)

El origen del sistema financiero está en actividades mercantiles (comercios y empresas) que con el tiempo se fueron especializando, por eso es que aún existen establecimientos mercantiles que ofrecen servicios muy similares a algunos de las instituciones del sistema financiero, por ejemplo el envío de dinero de los Estados Unidos a México, el autofinanciamiento, o el crédito para comprar en abonos. Lo anterior da pie a considerar a un sistema financiero formal constituido por las empresas autorizadas por la SHCP (Secretaría de hacienda y Crédito Público) para este tipo de funciones y otro sistema financiero informal o paralelo que no está regulado por la Secretaría de hacienda y Crédito Público (SHCP).

También hay personas o empresas que ofrecen servicios, que se parecen a los de las instituciones financieras o mercantiles, sin contar con una autorización oficial, que aparentan actuar conforme a la ley, realizando operaciones como préstamos de dinero firmando pagarés o letras de cambio, dan fianzas o avales cobrando por ello, o cambian cheques y otros documentos, cobrando una comisión.

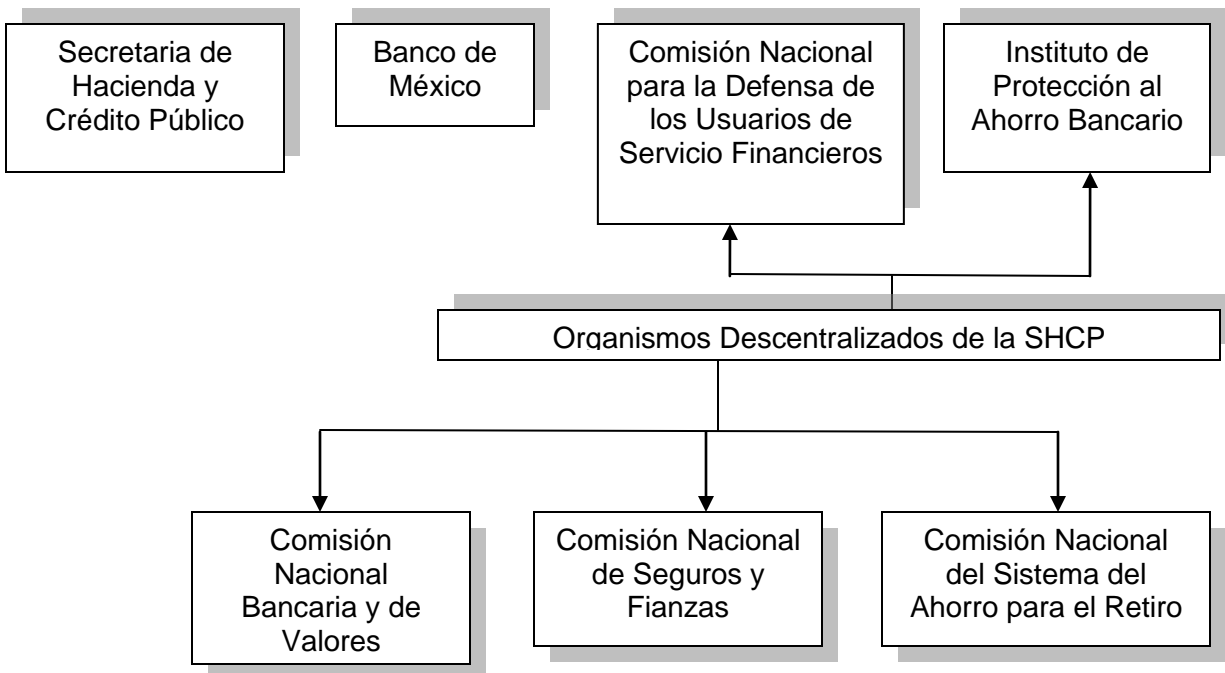
El riesgo de realizar operaciones con establecimientos que no cuenten con una autorización oficial es que pueden desaparecer con mayor facilidad que las instituciones debidamente autorizadas, llevarse todos sus ahorros e inversiones depositados y en general el usuario puede estar expuesto a arbitrariedades, en ese caso usted no cuenta con posibilidad de recibir respaldo de las autoridades.

El sistema financiero mexicano es el conjunto de leyes, reglamentos, organismos e instituciones que captan, administran y canalizan a la inversión, el ahorro tanto de nacionales como de extranjeros, ponen en contacto la oferta y la demanda y se integra por: Grupos Financieros, Banca Comercial, Banca de Desarrollo, Casas de Bolsa, Sociedades de Inversión, Aseguradoras, Arrendadoras Financieras, Afianzadoras, Almacenes Generales de Depósito, Uniones de Crédito, Casas de Cambio y Empresas de Factoraje³².

Después de haber pasado por muchos cambios y por una continua evolución, la banca y el Sistema Financiero Mexicano se encuentra conformado de la siguiente forma:

³² RUEDA, ARTURO (2008). Para Entender la Bolsa, Financiamiento e Inversión en el Mercado de Valores. ED Cengage Learnign. México. Pág. 13

Diagrama 3
Organigrama del Sistema Financiero Mexicano



Fuente: Elaboración propia con base en información de la página de internet de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, www.shcp.gob.mx

Como se observa, son varios los subsistemas que forman el Sistema Financiero Mexicano actualmente. Pero debido a que el objeto de la presente investigación es observar la importancia de los call centers en la banca comercial mexicana; solo describiré en forma muy general las funciones de las autoridades que tengan relación a la banca y al presente trabajo, de tal forma que se tenga una perspectiva general de los orígenes de la banca hasta el día de hoy, que ofrece los servicios necesarios óptimos y de punta como los canales directos (internet, cajeros automáticos y por supuesto call center).

Organización

Los seis sectores del sistema financiero mexicano, son:

- El sector bancario
- Las instituciones no bancarias
- El mercado de valores
- El mercado de derivados
- Las instituciones de seguros y fianzas
- Las instituciones del Sistema de Ahorro para el Retiro

Sector Bancario

El sector bancario es el que mayor penetración tiene en la economía y en la sociedad. Incluye bancos comerciales y la banca de desarrollo. La banca capta recursos del público que deposita su dinero por varios factores que están ligados a tres necesidades

genéricas: seguridad, liquidez y conservación del poder adquisitivo del dinero. La banca transforma el dinero que recibe, es decir, lo canaliza a actividades productivas, registra como suyos los recursos que capta y los presta a nombre propio y asume su pasivo.

Instituciones no bancarias

En este sector se engloban las instituciones y actividades que representan servicios complementarios a los que ofrecen la banca, se conocen como auxiliares de crédito, entre las cuales están: casas de cambio, uniones de crédito, almacenes generales de depósito, arrendadoras financieras, empresas de factoraje, sociedades de ahorro y préstamo y las sociedades financieras de objeto limitado, Sofoles que otorgan créditos relacionados a algún sector específico.

Mercado de Valores

El sector bursátil se encarga de poner en contacto directo a los demandantes con los oferentes de recursos. El público ahorrador deposita su dinero en una casa de bolsa para que ésta adquiera un conjunto de valores por cuenta de aquél.

El público sí sabe qué hace el intermediario con su dinero, ya que gira instrucciones de compra o venta de tal o cual instrumento. En virtud de ello el público es el responsable del destino de los recursos.

Mercado de Derivados

Este mercado permite negociar a futuro cierto grupo de mercancías o referencias (como tasas de interés) cuyo precio suele cambiar por factores que no dependen del rumbo económico y que son bienes de precios no predecibles ni controlables como el petróleo, tipo de cambio, trigo, etc.

Instituciones de Seguros y Fianzas

Estas instituciones se encargan de ofrecer distintos tipos de cobertura a las entidades y personas que buscan protegerse contra pérdidas eventuales por la ocurrencia de algún evento o siniestro potencial.

Instituciones del Sistema de Ahorro para el Retiro

Este sistema es el de más reciente incorporación al sistema financiero en México. Las AFORES (Administradoras de Fondos para el Retiro) y las SIEFORES (Sociedades de Inversión Especializada de Fondos para el Retiro) constituyen el sistema de pensiones mexicano, se abocan a recibir recursos de los trabajadores para que al momento de su jubilación estos reciban una pensión con la que puedan vivir en el retiro, esta pensión estará conformada por sus aportaciones históricas y por los beneficios que se les hayan generado a lo largo del tiempo³³.

Regulación

Las autoridades, es decir, los organismos que dirigen el sistema financiero, establecen directrices que controlan y regulan las actividades e instituciones, buscan hacer eficiente el manejo del dinero.

Las entidades que regulan el sistema financiero en México son³⁴:

³³ RUEDA, ARTURO (2008). Op. Cit. Pág. 14

³⁴ RUEDA, ARTURO (2008). Op. Cit. Pág. 16

- La Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)
- El Banco de México
- La Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV)
- La Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF)
- La Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (CONSAR)
- La Comisión Nacional para Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF)
- Institución para la Protección al Ahorro Bancario (IPAB)

Secretaría de Hacienda y Crédito Público

Es una dependencia gubernamental centralizada, integrante del Poder Ejecutivo Federal, cuyo titular es designado por el Presidente de la República.

Tiene la función gubernamental orientada a obtener recursos monetarios de diversas fuentes para financiar el desarrollo del país. Es la máxima autoridad del Sistema Financiero Mexicano, la cual tiene la obligación de planear, coordinar, evaluar, y vigilar el sistema bancario en el país que comprende al Banco Central (Banco de México), a la Banca Nacional y de Desarrollo y demás instituciones encargadas de prestar servicio a la banca y crédito.

En forma general se encarga de:

- Prever, planear, controlar, dirigir y supervisar el sistema bancario en el cual se incluye todas instituciones dependientes de la SHCP.
- Dirigir la política fiscal, y
- Colocar en vigor las leyes bajo las cual se rige y sancionar las que no sean cumplidas por las instituciones a las que regula.

El Banco de México

El Banco de México quien abriera sus puertas el 1 ero de Septiembre de 1925 fue una consumación de una aspiración del país; Y es que es de recordar que en la historia de la banca (anteriormente descrita), que el Banco de México fue la transformación, de los Bancos de Avío, Montes de Piedad, de diversos bancos extranjeros, de leyes, etc.; sin embargo recordemos que el Banco de México surge como una insuficiencia de funciones de la Comisión Monetaria, por lo que nace en lugar de esta ultima el Banco de México.

Es el Banco Central en México, la institución más importante del sistema financiero mexicano, tiene como actividad principal la regulación y el control de la política monetaria, crediticia y cambiaria del país. Asimismo, es el representante del país en las negociaciones de deuda externa y frente al Fondo Monetario Internacional.

A partir de la creación del Banco de México y de acuerdo a la evolución económica, las cuales han originado que varias actividades y funciones hayan sido modificadas, y que finalmente constituye hoy el fundamento de la Banca Central que de acuerdo al artículo 28 de la Constitución de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

“ARTICULO 28.....EL ESTADO TENDRA UN BANCO CENTRAL QUE SERA AUTONOMO EN EL EJERCICIO DE SUS FUNCIONES Y EN SU ADMINISTRACION. SU OBJETIVO PRIORITARIO SERA PROCURAR LA ESTABILIDAD DEL PODER ADQUISITIVO DE LA MONEDA NACIONAL, FORTALECIENDO CON ELLO LA RECTORIA DEL DESARROLLO NACIONAL QUE CORRESPONDE AL ESTADO. NINGUNA AUTORIDAD PODRA ORDENAR AL BANCO CONCEDER FINANCIAMIENTO. (ADICIONADO MEDIANTE DECRETO PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION EL 20 DE AGOSTO DE 1993).

NO CONSTITUYEN MONOPOLIOS LAS FUNCIONES QUE EL ESTADO EJERZA DE MANERA EXCLUSIVA, A TRAVES DEL BANCO CENTRAL EN LAS AREAS ESTRATEGICAS DE ACUÑACION DE MONEDA Y EMISION DE BILLETES. EL BANCO CENTRAL, EN LOS TERMINOS QUE ESTABLEZCAN LAS LEYES Y CON LA INTERVENCION QUE CORRESPONDA A LAS AUTORIDADES COMPETENTES, REGULARA LOS CAMBIOS, ASI COMO LA INTERMEDIACION Y LOS SERVICIOS FINANCIEROS, CONTANDO CON LAS ATRIBUCIONES DE AUTORIDAD NECESARIAS PARA LLEVAR A CABO DICHA REGULACION Y PROVEER A SU OBSERVANCIA. LA CONDUCCION DEL BANCO ESTARA A CARGO DE PERSONAS CUYA DESIGNACION SERA HECHA POR EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA CON LA APROBACION DE LA CAMARA DE SENADORES O DE LA COMISION PERMANENTE, EN SU CASO; DESEMPEÑARAN SU ENCARGO POR PERIODOS CUYA DURACION Y ESCALONAMIENTO PROVEAN AL EJERCICIO AUTONOMO DE SUS FUNCIONES; SOLO PODRAN SER REMOVIDAS POR CAUSA GRAVE Y NO PODRAN TENER NINGUN OTRO EMPLEO, CARGO O COMISION, CON EXCEPCION DE AQUELLOS EN QUE ACTUEN EN REPRESENTACION DEL BANCO Y DE LOS NO REMUNERADOS EN ASOCIACIONES DOCENTES, CIENTIFICAS, CULTURALES O DE BENEFICENCIA. LAS PERSONAS ENCARGADAS DE LA CONDUCCION DEL BANCO CENTRAL, PODRAN SER SUJETOS DE JUICIO POLITICO CONFORME A LO DISPUESTO POR EL ARTICULO 110 DE ESTA CONSTITUCION. (ADICIONADO MEDIANTE DECRETO PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION EL 20 DE AGOSTO DE 1993. FE DE ERRATAS PUBLICADA EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION EL 23 DE AGOSTO DE 1993).....”³⁵

El Artículo señala que el Banco de México procurara el poder adquisitivo de la moneda nacional, fortaleciendo el desarrollo nacional. Además de que no se constituirá como función monopólica que el estado le confiere en forma exclusiva la acuñación de moneda y emisión de billetes, también regulara los cambios, intermediación y servicios financieros junto con las autoridades competentes.

Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV)

Es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con autonomía técnica y facultades ejecutivas en los términos de la propia Ley de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores. Tiene por objeto supervisar y regular, en el ámbito de su competencia, a las entidades financieras, a fin de procurar su estabilidad y correcto funcionamiento, así como mantener y fomentar el sano y equilibrado desarrollo del sistema financiero en su conjunto, en protección de los intereses del público.

Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF)

Es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público cuyas funciones son: la inspección y vigilancia de las instituciones y de las sociedades

³⁵ Artículo 28 de la Constitución de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 23 de agosto de 1993.

mutualistas de seguros, así como de las demás personas y empresas que determina la ley sobre la materia.

Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (CONSAR)

Órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con autonomía técnica y facultades ejecutivas con competencia funcional propia en los términos de la Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro. Tiene como compromiso regular y supervisar la operación adecuada de los participantes del nuevo sistema de pensiones. Su misión es la de proteger el interés de los trabajadores, asegurando una administración eficiente y transparente de su ahorro, que favorezca un retiro digno y coadyuve al desarrollo económico del país.

Comisión Nacional para Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF)

Es un Organismo Público Descentralizado, cuyo objeto es promover, asesorar, proteger y defender los derechos e intereses de las personas que utilizan o contratan un producto o servicio financiero ofrecido por las Instituciones Financieras que operen dentro del territorio nacional, así como también crear y fomentar entre los usuarios una cultura adecuada respecto de las operaciones y servicios financieros.

Institución para la Protección al Ahorro Bancario (IPAB)

Su objetivo es proteger los depósitos del pequeño ahorrador y, con ello, contribuir a preservar la estabilidad del sistema financiero y el buen funcionamiento de los sistemas de pagos, es el organismo que sustituyó al FOBAPROA (Fondo Bancario de Protección al Ahorro)³⁶.

³⁶Información tomada del Artículo Apuntes CAEF en la dirección de internet http://www.uady.mx/~contadur/ca_fca/caef/aief/sistema_financiero_mexicano.pdf

ANEXO I. Conceptos Básicos

La organización en el trabajo dentro de un call center se realiza con un proceso en el cual tiene como último objetivo generar una rutinización al máximo, logrando metas en cantidad y calidad, para llegar a un fin, la remuneración de acuerdo a la productividad que permite una flexibilidad dentro del trabajo, un factor importante para cumplir este punto es la administración del trabajo realizado y la innovación de la tecnología, desarrollando técnicas más precisas en cuanto a las jornadas de los agentes telefónicos, obligándolos a una productividad máxima, creando operadores más eficientes atendiendo campañas de forma simultánea logrando dos objetivos, la rutinización y la flexibilidad laboral.

De ahí que debemos familiarizarnos con los diferentes términos utilizados en el lenguaje común de un call center.

Campaña

Esta se define como el trabajo que se va a realizar por el agente telefónico, dentro de las campañas más comunes son: ventas directas, servicio al cliente, cobranza e información básica; cada una de ellas torna un gran reto para el agente y como en todo negocio los resultados obtenidos constituyen el aspecto más crítico de la atención telefónica.

Agente telefónico

Es la persona encargada de llevar a cabo la campaña a la cual está asignado, pasa la mayor parte de su jornada laboral en una estación de trabajo en la cual recibe información a través de una diadema colocada en la oreja donde recibe y transmite información, logrando atender varias llamadas en una jornada de trabajo dentro de la cual tiene asignadas varias tareas.

ACD (distribuidor automático de llamadas)

Distribuidor automático de llamadas, el cual se encarga de distribuir de forma automática y equilibra la cargas de trabajo en los agentes telefónicos, sabe perfectamente el momento exacto es que se recibe una llamada y tiene el control del tiempo que utilizan durante la ejecución de una llamada y tiene la habilidad de asignarle a un agente que lleva más tiempo sin llamada.

CTI (Equipo de Integración de Telefonía)

Un CTI (siglas en ingles de Computer Telephony Integration) cuya traducción al español sería equipo de integración de telefonía, es el software que permite al operador telefónico recibir de forma simultánea la llamada como los datos del usuario, es una tecnología integrada para hacer más eficiente la utilización de los recursos de un call center y sus diferentes objetivos son el ruteo de llamadas, liberar recursos telefónicos en este caso agentes telefónicos y la independencia del aparato telefónico, en otras palabras es la integración del teléfono y la computadora, con el cual se sabe quién llama y que es lo que quiere.

Telemarketing

Es considerada como una técnica de comunicación telefónica, eficiente y moderna al servicio de las empresas y organizaciones de cualquier tamaño en la cual se realiza una negociación entre el agente telefónico y el cliente a fin de colocar productos y servicios con el fin de aumentar las ventas.

Las Comunicaciones

Son el medio por el cual los clientes se logran contactar con el call center, y su continua evolución de la tecnología que se disponga logra que las diferentes alternativas aseguren que no se pierdan las llamadas:

- Líneas digitales
- Discado directo entrante
- Estudios de tráfico
- 01800 (que dirige las llamadas a los distintos centros en función de su origen y su derivación a otro centro si el inicial no está disponible)

PBX

Un PBX o PABX (siglas en inglés de Private Branch Exchange y Private Automatic Branch Exchange para PABX) cuya traducción al español sería Ramal privado de conmutación automática, o más bien Central Secundaria Privada Automática; es en realidad cualquier central telefónica conectada directamente a la red pública de telefonía por medio de líneas troncales para gestionar además de las llamadas internas, las entrantes y salientes con autonomía sobre cualquier otra central telefónica

IVR (Respuesta de voz interactiva)

El IVR (por sus siglas en inglés Interactive Voice Response) cuya traducción al español sería Respuesta de voz interactiva. El IVR tiene la funcionalidad de por medio de interfaces con bases de datos de proporcionar el servicio sin la necesidad de que la persona que realiza la llamada hable con algún agente telefónico, en otras palabras es la automatización de los servicios proporcionados en un call center.

ANEXO II. Padrón de Entidades Bancarias y de Grupos Financieros en México 2011

Cuadro A. Padrón de Entidades Bancarias

Institución Bancaria	Institución Bancaria
AMERICAN EXPRESS BANK (MEXICO), S.A.	BANCO SANTANDER (MEXICO), S.A.
BANCA AFIRME, S. A.	BANCO VE POR MÁS, S.A.
BANCA MIFEL, S.A.	BANCO WAL-MART DE MEXICO ADELANTE, S.A.
BANCO ACTINVER, S.A.	BANCOPPEL, S.A.
BANCO AHORRO FAMSA, S.A.	BANK OF AMERICA MEXICO, S.A.
BANCO AMIGO, S.A.	BANK OF TOKYO-MITSUBISHI UFJ (MEXICO), S.A.
BANCO AUTOFIN MEXICO, S.A.	BANSI, S.A.
BANCO AZTECA, S.A.	BARCLAYS BANK MEXICO, S.A.
BANCO COMPARTAMOS, S.A.	BBVA BANCOMER, S.A.
BANCO CREDIT SUISSE (MEXICO), S.A.	CIBANCO, S. A.
BANCO DEL BAJIO, S.A.	DEUTSCHE BANK MEXICO, S.A.
BANCO FACIL, S.A.	HSBC MEXICO, S.A.
BANCO INBURSA, S.A.	ING BANK (MEXICO), S. A.
BANCO INTERACCIONES, S.A.	INTER BANCO, S.A.
BANCO INVEX, S.A.	IXE BANCO, S.A.
BANCO J.P. MORGAN, S.A.	SCOTIABANK INVERLAT, S.A.
BANCO MERCANTIL DEL NORTE, S.A.	THE BANK OF NEW YORK MELLON, S.A.
BANCO MONEX, S.A.	THE ROYAL BANK OF SCOTLAND MEXICO, S.A.
BANCO MULTIVA, S.A.	UBS BANK MEXICO, S.A.
BANCO NACIONAL DE MEXICO, S.A.	VOLKSWAGEN BANK, S.A.
BANCO REGIONAL DE MONTERREY, S.A.	

Fuente: Elaboración propia con base en información de la página de internet de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), www.cnbv.gob.mx

Cuadro B. Padrón de Grupos Financieros

Grupo Financiero	Grupo Financiero
AFIRME GRUPO FINANCIERO S.A. DE C.V.	GRUPO FINANCIERO MULTIVA, S.A.B. DE C.V.
BANREGIO GRUPO FINANCIERO, S.A. DE C.V.	GRUPO FINANCIERO SANTANDER, S.A.B. DE C.V.
GRUPO FINANCIERO ASECAM, S.A. DE C.V.	GRUPO FINANCIERO SCOTIABANK INVERLAT, S.A. DE C.V.
GRUPO FINANCIERO BANAMEX, S.A. DE C.V.	GRUPO FINANCIERO VE POR MÁS, S.A. DE C.V.
GRUPO FINANCIERO BANORTE, S.A.B. DE C.V.	ING GRUPO FINANCIERO (MEXICO), S.A. DE C.V.
GRUPO FINANCIERO BARCLAYS MEXICO, S.A. DE C.V.	INVEX GRUPO FINANCIERO, S.A. DE C.V.
GRUPO FINANCIERO BBVA BANCOMER, S.A. DE C.V.	IXE GRUPO FINANCIERO, S.A.B. DE C.V.
GRUPO FINANCIERO CREDIT SUISSE (MEXICO), S.A. DE C.V.	J.P. MORGAN GRUPO FINANCIERO, S.A. DE C.V.
GRUPO FINANCIERO HSBC, S.A. DE C.V.	MONEX GRUPO FINANCIERO, S.A. DE C.V.
GRUPO FINANCIERO INBURSA, S.A. DE C.V.	UBS GRUPO FINANCIERO, S.A. DE C.V.
GRUPO FINANCIERO INTERACCIONES, S.A. DE C.V.	VALUE GRUPO FINANCIERO, S.A. DE C.V.
GRUPO FINANCIERO MIFEL, S.A. DE C.V.	

Fuente: Elaboración propia con base en información de la página de internet de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), www.cnbv.gob.mx

2. La aplicación y operatividad de los call centers en la banca comercial en México

2.1 Impacto de los call centers en los sectores económicos

En el periodo del año 2000 al 2005, los negocios de call centers a nivel mundial han experimentado una tendencia cada vez más marcada de crecimiento, en la que México está inmerso. Sus bajos costos de operación y de capital humano, su experiencia y la cercanía geográfica y cultural con los Estados Unidos, cuyas empresas son las mayores demandantes de estos servicios, permite que las empresas en el país se consoliden como una de las opciones más viables sólo detrás de empresas ubicadas en naciones como India, Filipinas y Polonia. En el año 2004, este sector en México registró un crecimiento anual de 19% según cifras del Instituto Mexicano de Telemarketing (IMT), pero con una tendencia creciente que podría remontar en unos años su posición en el ranking mundial hacia los primeros lugares.

El Instituto Mexicano de Telemarketing (IMT) realizó en 2005, un estudio con el propósito de dimensionar el mercado y contar con información sobre cifras y tendencias de este sector en vertiginoso crecimiento.

Los call centers están constituidos por las diversas áreas de las empresas públicas y privadas, encargadas de administrar las interacciones con clientes y/o ciudadanos, entre ellos podemos encontrar desde centros de atención al consumidor final, así como las áreas de servicio al cliente, cobranza, investigación de mercados, telemarketing, soporte técnico, agencias de servicio outsourcing, centros de atención ciudadana, centros asistenciales, centros de emergencia, cabinas de siniestros, áreas de promoción y ventas, levantamiento de pedidos, entre otras.

El estudio fue realizado por el IMT (Instituto Mexicano de Telemarketing) con el apoyo de la empresa Business Advantage, especializada en estrategias de mercadotecnia e investigación de mercados, bajo la técnica Delphi, recopilando, concentrando y analizando la información obtenida a través de 420 encuestas aplicadas al mercado de análisis, 35 entrevistas con líderes de opinión y 16 fuentes secundarias de información. De esta forma se obtiene un 90% de confiabilidad en los datos arrojados por el estudio. La información corresponde al año 2004 y los datos se recopilaron en el 2005.

Entre los principales hallazgos de este estudio se encuentran:

- De las 54,000 empresas pequeñas, medianas y grandes en el país, sin considerar a la microempresa, 16,300 empresas cuentan con uno o varios call centers para administrar las interacciones con sus clientes-ciudadanos, que suman 163,400 estaciones de trabajo.
- El personal dedicado a estos centros, generalmente conocidos como operadores o ejecutivos telefónicos, suman alrededor de 188,700.
- El total de empleos directos generados por esta industria, incluyendo al personal encargado de la supervisión, asistencia técnica, staff y dirección de estos centros, es de 220,100 personas. Los call centers representaron en el 2004 el

0.48% del PIB (Producto Interno Bruto) y mantuvieron una tasa de crecimiento anual de alrededor del 20% para los siguientes dos años.

Cuadro 5. Cifras del sector del call center en México 2004
Miles de pesos

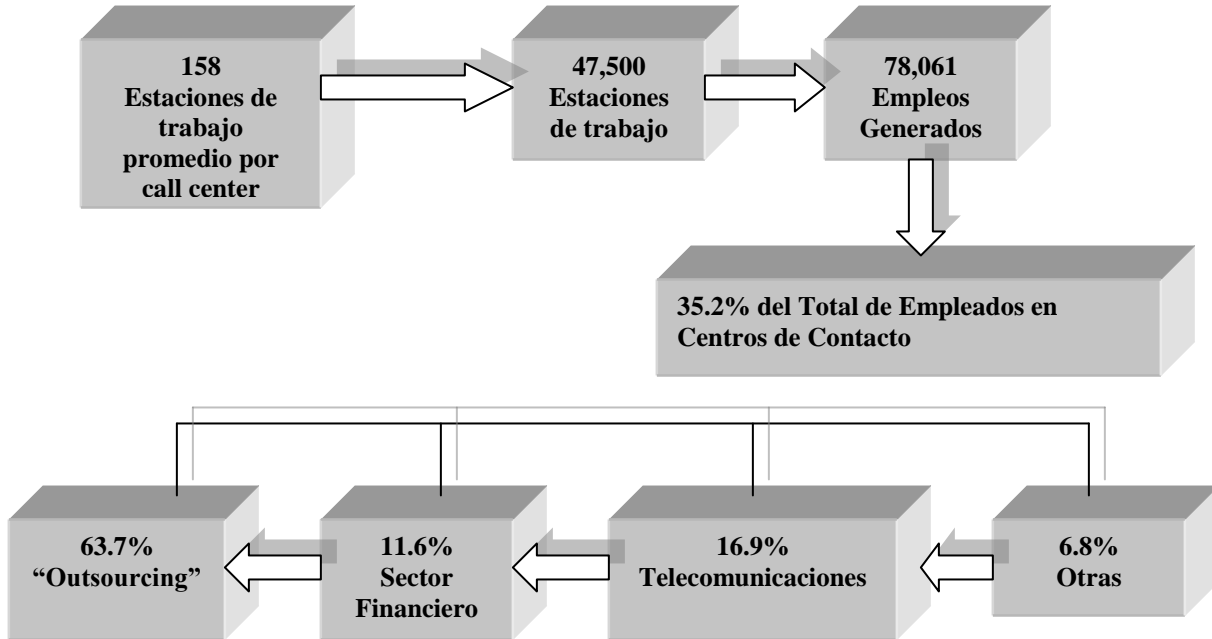
Total de Empresas con Call Center	16.3
Total de Estaciones de Trabajo	163.4
Total de Operadores/Ejecutivos de contacto	188.7
Total de Empleos Generados	222.1
Contribución al PIB	0.48%
Tasa de Crecimiento	20% Anual

Fuente: Instituto Mexicano de Telemarketing, 2005

Dentro del estudio que realizó el instituto mexicano de telemarketing con el propósito de lograr una mayor objetividad en la información, se decidió analizar de una manera independiente a los “heavy users” (que en español se puede interpretar como los grandes consumidores) del sector de los call centers y a este grupo se le denominó “TOP 300”, en este grupo están incluidas empresas prestadoras de servicios de *outsourcing* o tercerización: de telemarketing, de cobranza, centros de instituciones financieras como bancos y compañías aseguradoras; centros de empresas de telecomunicaciones de telefonía fija y celular, así como otras organizaciones del sector de servicios turísticos, de televisión privada, de gobierno, etc., estos call centers constituyen el canal de interacción más importante con sus mercados y cuentan con numerosas estaciones de trabajo dedicadas a esta actividad.

El número de estaciones de trabajo promedio de los “TOP 300” es de 158 por call center y representan el 35.2% del total de los empleados dedicados a esta industria (78,061). De estos empleados, el 64.7% corresponde a empresas *outsourcing*; el 16.9% está en el sector de telecomunicaciones; el 11.6% en el sector financiero, y 6.8% en otras.

Diagrama 4
Empresas del grupo Top 300
Agencias de Outsourcing de telemarketing, servicio al cliente, cobranza, sector financiero, telecomunicaciones y otras



Fuente: Instituto Mexicano de Telemarketing, 2005

De las 16,300 empresas que cuentan con un call center, 45.9% corresponden a organizaciones del sector servicios, 31.6% al sector de comercio, 18.9% al de industria, 1.6% a gobierno y 1.8% corresponde al sector de los "TOP 300". Sin embargo, en número de estaciones se observa que la proporción es de un total de 163,400 estaciones de trabajo, de las cuales el 39% corresponde al área de servicios, 25.3% al comercio, 5.9% al sector de industrias y un 29% a las empresas "TOP 300", esto es debido a que el número de estaciones por call center varía, dependiendo del sector y tamaño de la empresa.

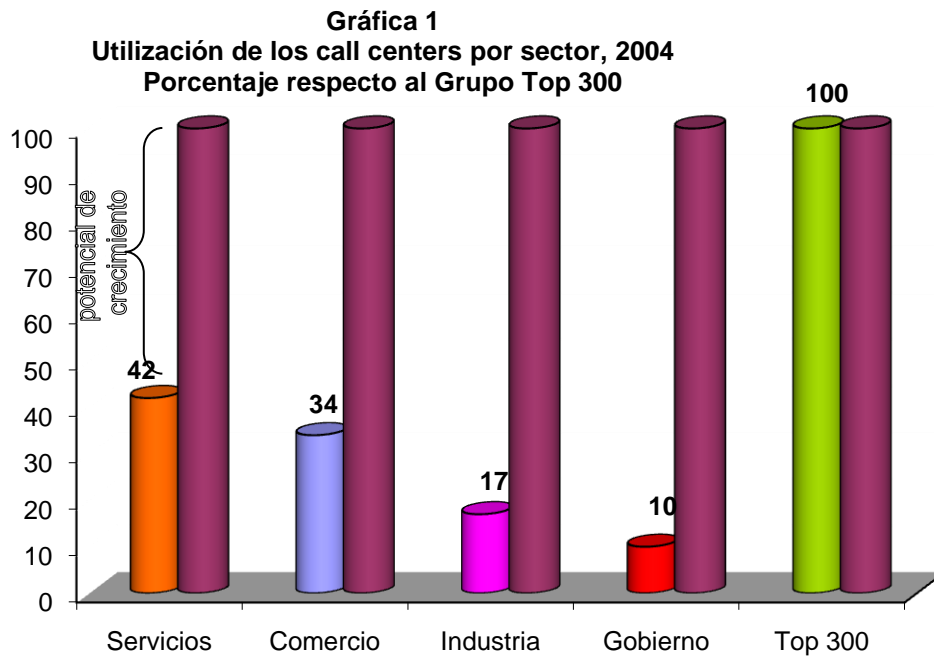
Cuadro 6
Utilización de los call centers por Sector (porcentajes)

Call centers	Estaciones
Servicios 45.9	Servicios 39
Comercio 31.6	Comercio 25.3
Industria 18.9	Industria 5.9
TOP 300 1.8	TOP 300 29
Gobierno 1.6	Gobierno 0.8

Fuente: Instituto Mexicano de Telemarketing, 2005

Utilización de los call centers por sector

Del total de las empresas de los diferentes sectores solo un porcentaje cuenta con call centers para atender a sus clientes-ciudadanos. De esta forma vemos que los porcentajes son: en el sector servicios, el 42%; de las empresas de comercio, el 34%; de las industrias, el 17% y de las dependencias de Gobierno, solo el 10% tiene un call center.



Fuente: Instituto Mexicano de Telemarketing, 2005

Tamaño de los call centers en número de estaciones

De las 16,328 empresas que cuentan con un call center, el 77.3% tiene menos de 20 estaciones de trabajo, mientras que el 20.7% son de 21 a 100 estaciones y sólo el 2% restante constituye a los grandes call centers con más de 100 estaciones

Cuadro 7
Tamaño de los call centers en Número de Estaciones por Sector
Cifras en miles y en porcentajes

Estaciones	Industria	Servicios	Comercio	Gobierno	TOP 300	Total	%
≤ 20	2,783	5,630	4,009	205	--	12,627	77.3
21 – 100	310	1,839	1,136	52	51	3,388	20.7
≥ 100	--	35	21	8	249	313	2.0
Total	3,093	7,504	5,166	265	300	16,328	100

Empresas legalmente establecidas con base en información SIEM

No incluye microempresas

Fuente: Instituto Mexicano de Telemarketing 2005

Inversión

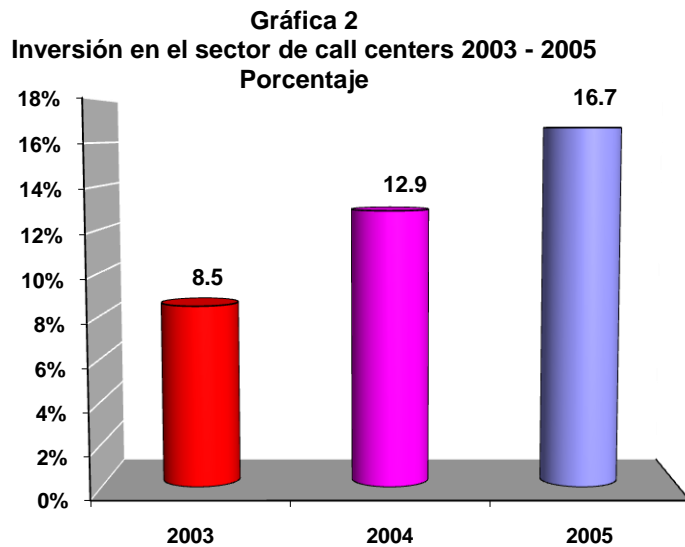
El monto de inversión estimado de este sector en México, en el 2004, fue aproximadamente \$2,478 millones de dólares, de los cuales el 67% se destinó al área de recursos humanos.

Cuadro 8
Grado de inversión en diferentes áreas en el sector call centers

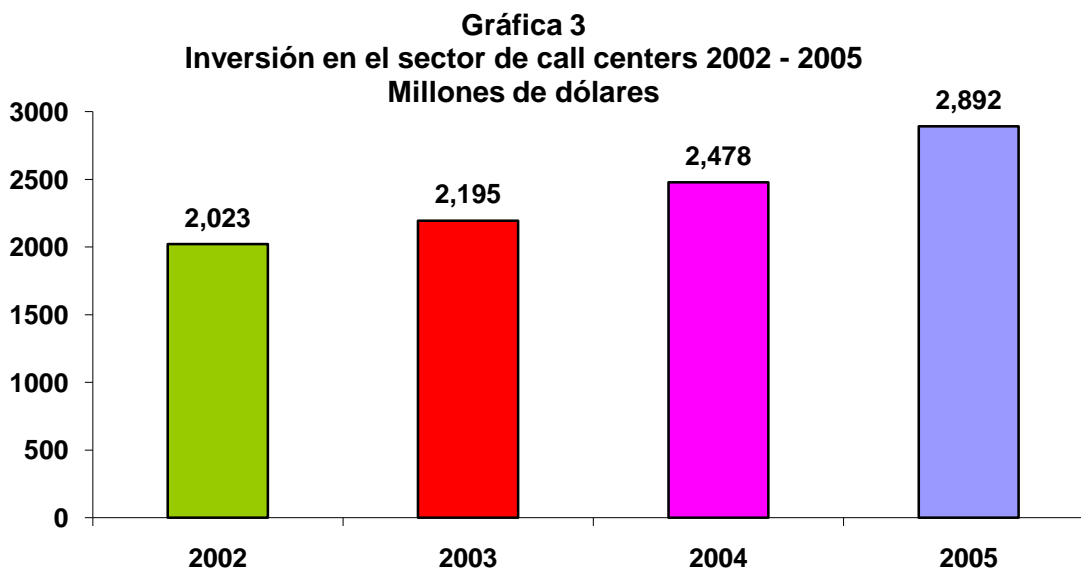
CONCEPTO	INVERSIÓN (millones de pesos)	%
Recursos Humanos 222,074 Empleos	1,660	67
Enlaces en Telecomunicaciones Llamadas locales, LD, Internet, renta, etc.	570	23
Infraestructura y otros Espacio físico, mobiliario, servicios, etc.	149	6
Tecnología MP, ACD, IVR, CTI, aplicaciones Hardware (terminales, servidores)	74	3
Servicios Consultoría, capacitación, bases de datos, etc.	25	1
TOTAL	2,478	100

Fuente: Instituto Mexicano de Telemarketing, 2005

Por otra parte el porcentaje de inversión en los call centers ha venido creciendo cada año como puede observarse en la tabla citada arriba. Así, del 8.5% de crecimiento en la inversión durante 2003, respecto al año 2002, y a una cifra del 16.7% de crecimiento en el 2005.



Fuente: Instituto Mexicano de Telemarketing – Business Advantage 2005



Fuente: Instituto Mexicano de Telemarketing, 2005

De acuerdo con el Instituto Mexicano de Telecomunicaciones (antes telemarketing), en el año 2006, existían en México unos 365,000 empleos generados, 250,000 estaciones de ejecutivos de contacto en empresas del sector público y privado 22,000 empresas³⁷.

La tasa de crecimiento en el año 2007 contra el número de agentes por sectores fue:

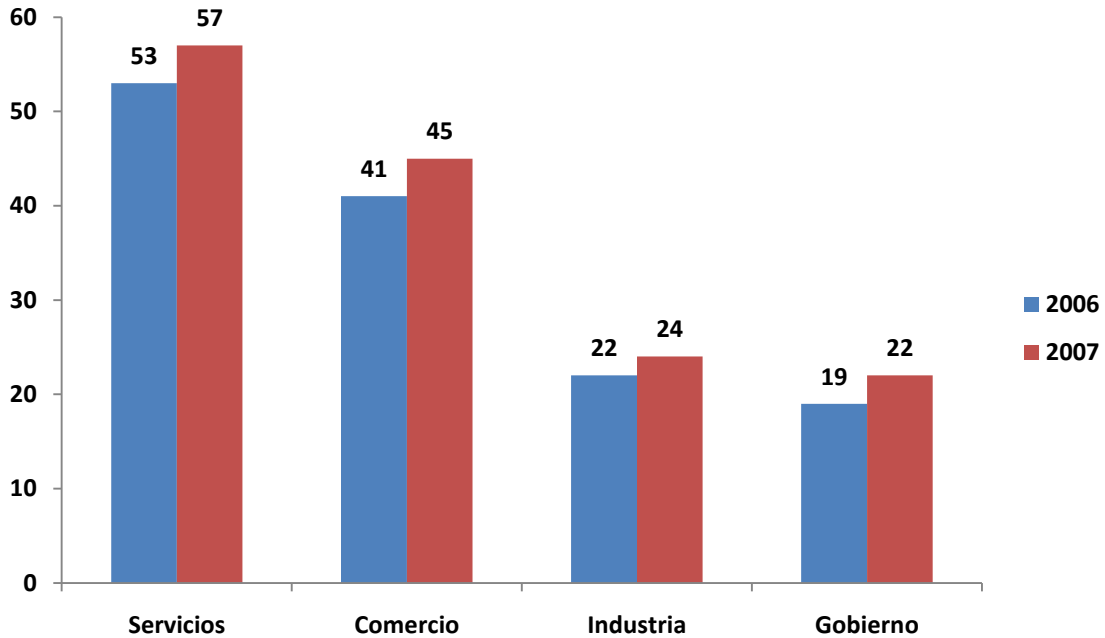
- México 21%.

³⁷Conferencia (Noviembre del 2007). El rol de los centros de contacto. Contact Fórum

- Latinoamérica 14.5%
- Mundial 6%.

Y con respecto en los sectores económicos en México se conformó de la siguiente forma:

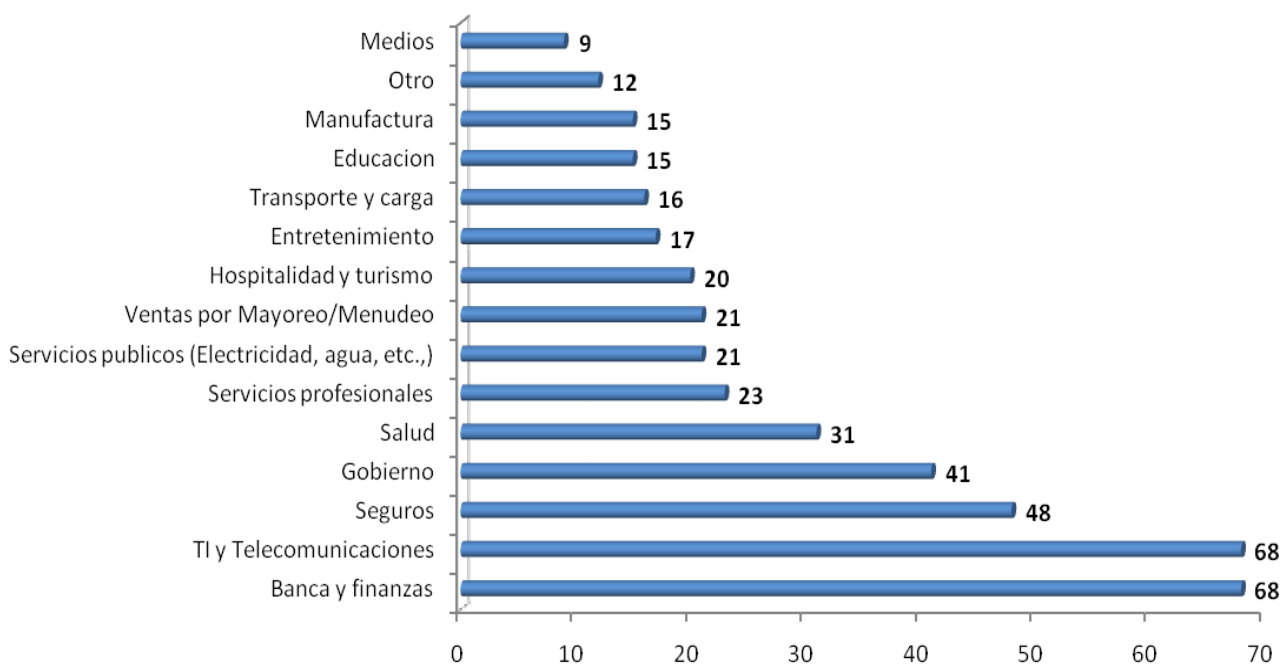
Gráfica 4
Crecimiento de los call centers en los sectores económicos de México.
Porcentaje



Fuente: Elaboración propia con base en datos del Instituto Mexicano de Telemarketing, 2006

De lo expuesto en las gráficas y de la información anterior puede observarse un crecimiento del sector en México en inversión, empleo así como una mayor penetración en empresas de los diferentes sectores de la economía, como es en los servicios, comercio, industria y gobierno.

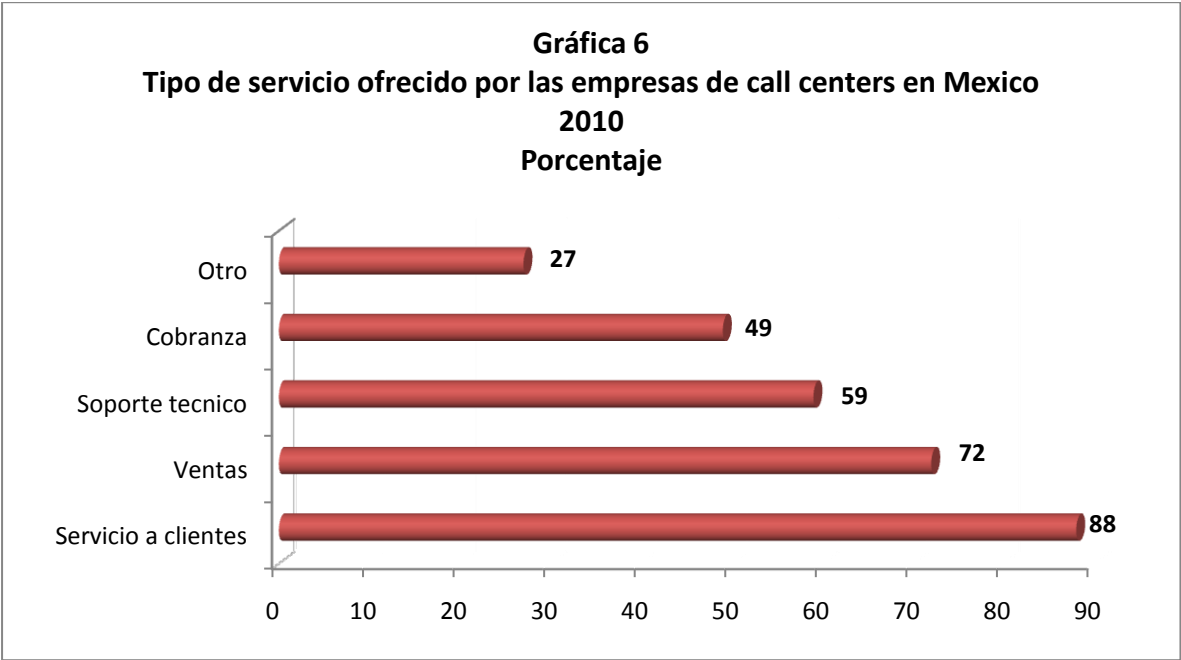
Gráfica 5
Presencia de los call centers en los sectores económicos en México 2010
Porcentaje



Fuente: Elaboración propia con base en datos del Instituto mexicano de telemarketing

En la gráfica 5 además de mostrar la presencia de los call centers en los sectores económicos del país, se observa de forma particular que existe una mayor existencia en los sectores de la banca y finanzas y que en porcentajes está empatado con la rama de las telecomunicaciones y tienen un margen de diferencia en relación con los demás sectores, al respecto a lo relacionado a la banca comercial estos resultados concuerdan con la investigación, interpretando este resultado significa que 68% de los bancos y empresas de finanzas en México cuentan con un call center para prestar el servicios a sus clientes, si tomamos en cuenta solo a los bancos, entonces el porcentaje de presencia es mayor debido a la competencia entre los mismos debido a que se trata de empresas con presencia internacional, debido a que el valor sea del 68% es debido a que se realizó el estudio en conjunto con las empresas dedicadas a las finanzas.

Ahora bien, dentro de los servicios que ofrecen los call centers en México la mayoría de ellos brindan servicio al cliente (88%), quiere decir que son centros de información, de operaciones y realización de transacciones de las empresas que forman parte esos call centers y se encuentran relacionados a la banca comercial, ya que la razón fundamental de los mismos es de servicio a los usuarios de la banca, también existe una mayor presencia de los call centers dedicados a las ventas y otros tipos de servicios (gráfica 6).



Fuente: Elaboración propia con base en datos del Instituto mexicano de telemarketing

Si existe un crecimiento y una mayor presencia de los call centers en México como se puede observar en las gráficas anteriores, entonces también es lógico que exista un incremento tanto en estaciones de trabajo como en número de empleados que utilice este sector, como puede observarse en la gráfica 7 donde el mayor crecimiento de estaciones de trabajo tuvo un mayor acrecentamiento entre los años 2010 y 2011 si estos números los interpretamos en términos de porcentaje del año 2009 en comparación del año 2007 el incremento fue del 15%, pero en lo que va del año 2011 con respecto al 2009 el incremento es del 21%.



Fuente: Elaboración propia con base en datos del Instituto mexicano de telemarketing

2.1.1 Proceso de integración de los call centers en la banca comercial

Partiendo desde lo más básico y para comprender lo descrito en este apartado, la palabra integración viene del latín, *integratio* – *onis*, que significa acción y efecto de integrar o integrarse, y que puede describirse como constituir las partes de un todo, unirse a un grupo para formar parte de él, en este caso la forma en cómo los call centers forman parte de una institución bancaria dentro de sus actividades.

El proceso de evolución e integración en el que se divide el sector de los call centers consta de 4 fases importantes para comprender cómo se ha desarrollado este sector.

1. La primera, data de los años sesenta, donde empieza a aparecer este tipo de centros, los cuales tenían como objetivo principal proporcionar información, y se ofrecía como accesorio a un producto en específico. En ese tiempo se identificaron las preguntas más comunes que se recibían diariamente, de tal manera que se llegaron a estandarizar junto con las respuestas, liberar las líneas y hacer que la duración de la llamada fuera rápida y corta, era la meta a la que se tenía que llegar, para así poder minimizar el tiempo por cliente y maximizar la producción. Otro elemento muy importante, es que a través de la estandarización de preguntas y respuestas se empezaron a crear las oficinas de reclamaciones.

Las actividades que se realizaban en los call centers se hacían dentro de alguna empresa importante³⁸, por lo tanto, este concepto no era tan utilizado como en la actualidad, dado que se consideraba un departamento más, y en donde las tareas que se llevaban a cabo eran repetitivas y propias de un sistema taylorista de producción³⁹.

2. Con el incremento del número y la tipología de los clientes se termina la fase uno y se inicia la segunda fase, que data de los años setenta a los ochenta.

La demanda de los call center creció junto con las necesidades de los consumidores, de tal manera que se empezaron a crear nuevas actividades, en la fase dos es donde el concepto de campaña ayuda a identificar las diferentes actividades que se realizan en un call center, es decir, una campaña para este sector puede hacer referencia a que en alguno de estos centros solamente se atiende reclamaciones o gestiones de cobranza. En esta etapa las llamadas siguen siendo cortas, pero también es donde se implementa el sistema de distribución automática de llamadas, ACD (Automatic Call Distribuidor), este sistema de programa permite la distribución del volumen de llamadas recibidas; el control en tiempo real del número y el tipo de llamada, el número de conversaciones, y los tiempos en espera. Este sistema permitió la producción en masa, una forma de organización de la producción, que tiene su idea teórica en el taylorismo, y que delega a cada trabajador una función especializada y específica en máquinas, también más desarrolladas.

³⁸ En el caso de México fue entre 1974 y 1975 cuando el Banco de Comercio (hoy BBVA Bancomer) instaló el servicio de audio respuesta para desempeñar procesos internos.

³⁹ Frederick Winslow Taylor fue un ingeniero mecánico y economista estadounidense, promotor de la organización científica del trabajo. Sus principales puntos, fueron determinar científicamente trabajo estándar, crear una revolución mental y un trabajador funcional a través de la eliminación de movimientos inútiles y establecer por medio de cronómetros el tiempo necesario para una tarea específica. Concepto utilizado por MICHELI THIRION, JORDY (2007), Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI. *CONfines*, revista electrónica, Instituto Tecnológico de Monterrey, México, 3/5 enero-mayo.

3. La fase tres inicia a principios de los años noventa. En esta etapa la demanda de servicios orientados al cliente pasa de ser de una manera general (reclamaciones e información), a una específica, es decir, ya no eran solamente para proporcionar información y atender reclamos, las exigencias de los consumidores se incrementaron, de tal forma que se empiezan a ofrecer diferentes campañas como la asistencia técnica, servicios al cliente, entre otras.

El uso de las tecnologías de la información comienza a dar una ventaja a los operadores, ya que al nuevo sistema de distribución de llamadas que había iniciado en la fase anterior, ahora se le agregaba otro elemento que viene a revolucionar todo los sistemas y procesos anteriores: las computadoras con software a la medida⁴⁰.

La distribución de conocimiento a través de las computadoras provoca un cambio en el proceso de organización, los sistemas de software vendrían a facilitar y hacer más eficiente la atención al cliente debido a que el trabajador, podría tener décadas de información acumulada disponibles en tiempo real, y facilitaría la retroalimentación de la misma. Esta fase se caracteriza porque las computadoras permitirían el intercambio de información entre estaciones de trabajo. A esta interacción se le llama “teletrabajo” que según el IST (Information Society Technologies) lo describe de la siguiente manera: “Teletrabajo es el uso de computadoras y telecomunicación para cambiar la geografía del trabajo”⁴¹.

4. En esta fase cuatro que inicia en el año 2000, las nuevas técnicas de comunicación y dinamismo junto con las llamadas de larga duración, que toman más fuerza y que para muchos investigadores del sector es la etapa que aún persiste en la actualidad. En esta fase los empleados tienen capacitaciones periódicamente. El incremento del número de empresas que empiezan a solicitar este servicio aumenta, y los proveedores se instalan en países subdesarrollados para atención a países desarrollados, lo que provoca un cambio en el perfil del empleado y una división internacional en el trabajo⁴².

A través de estas fases se observa cómo la innovación tecnológica y la experiencia van cambiando la forma de producción y organización del mismo, es importante destacar que, si bien la innovación tecnológica ha cambiado procesos y organización del trabajo, no ha afectado en la cantidad de los empleados, sino que, al contrario, la innovación tecnológica ha permitido en cierta manera un incremento en los puestos de trabajo.

Históricamente, la integración de los call centers en las instituciones bancarias nació de la oportunidad de prestar un servicio inmediato al cliente a través del teléfono, ya que anteriormente el servicio era principalmente informativo y tenía un carácter de servicio accesorio a la oferta principal del producto. Sin embargo, su utilización se expandió considerablemente principalmente por dos factores:

- Fuerte competencia, que convirtió un servicio de lujo en un canal habitual y necesario de contacto con el cliente.

⁴⁰ Como los sistemas de software que permiten almacenar y acceder a datos en tiempo real.

⁴¹ Information Society Technologies (IST), 2000

⁴² BAGNARA, SEBASTIANO (2000). Call centers, tendencias y problemas, Presentación. ETUC- AFETT Workshop. Brussels

- Fuerte demanda del cliente particular, que cada vez goza de menos tiempo de ocio y por tanto le da más valor a su tiempo libre.

Esto, unido a la fuerte innovación tecnológica, hacía presagiar al sector un brillante porvenir, que en la realidad (como es el caso de México) no ha cubierto todavía las expectativas que se habían puesto en él. Ahora bien, cabe destacar el esfuerzo que están realizando las compañías del sector por corregir y potenciar las carencias que en él día a día se están dando.

El mercado de los call centers es uno de los más dinámicos y avanzados tecnológicamente, pero motivado por sus particulares características debe saber hacer frente a numerosos retos que tiene planteados en su actividad, se está hablando de la falta de formación de los equipos de trabajo, de la elevada rotación del personal, la compleja relación con el cliente y el offshoring o deslocalización.

Pero, la evolución continúa, y el mercado tan competitivo en el que se mueven las instituciones bancarias ha enseñado a los usuarios a reclamar servicios de valor añadido y a exigir la forma en la que quieren relacionarse con la empresa. Esto ha obligado a los call centers tradicionales a modernizarse, donde se integran diversos canales de interacción con la empresa como teléfono, internet, e-mail, sms, etc., con la misma sencillez y eficacia que proporciona una solución del call center y ofreciendo a los clientes un único punto de contacto para resolver sus necesidades.

Gracias a todos estos avances tecnológicos, el call center ha dejado de ser un mero gestor de llamadas para poder convertirse en un estratégico elemento del sistema CRM (siglas en inglés de Customer Relationship Management, cuya traducción al español sería gestión de relación con el cliente) de las empresas.

Si la tecnología es importante, lo deben ser aún más las personas, convertidas en la pieza clave y en el eje central de todo esfuerzo.

Por ello, se debe priorizar la satisfacción de los clientes frente a la reducción de gastos y, en este aspecto, los equipos humanos tienen una gran responsabilidad que cubrir. No olvidemos que la imagen de una institución bancaria está en juego, tecnología y personas son los dos pilares sobre los que se debe sustentar la integración en el presente y futuro de los call centers de las instituciones bancarias para convertirse en una oportunidad estratégica de mostrar ante el mercado un contenido y una eficacia diferencial respecto a la competencia.

Medidas y plan de acción para mejorar la atención a los clientes en los call centers

Las instituciones bancarias deben trabajar en los siguientes puntos para poder continuar con el proceso de integración y mejorar el mismo dentro de sus call centers.

- Establecer un plan de atención al cliente que tenga su origen en la dirección de la empresa e implique a todos los trabajadores.
- Saber medir la calidad de servicio de la empresa.
- Someterse de forma regular a auditorías.
- Realizar un estudio de mercado sobre la atención a clientes en el sector. En este estudio es necesario responder a tres cuestiones:

- ¿Qué servicio se está brindando a nuestros clientes?
- ¿Qué servicio quieren tener nuestros clientes? (tanto los actuales como los potenciales).
- ¿Qué servicio da nuestra competencia?
 - El personal del call center que trata con los clientes debe conocer todos los productos y servicios que ofrece la empresa.
 - Actualizar e innovar en todos los manuales y procesos destinados al cliente.
 - Prever un plan de contingencias para situaciones de emergencia.
 - Conocer las particularidades de los clientes.
 - Realizar periódicamente cursos específicos para la formación de su personal del servicio de atención al cliente.
 - Organizar un sistema que le permita conocer y utilizar la retroalimentación que proporciona el cliente.
 - Crear un canal de información entre los clientes y los diferentes departamentos de la empresa.
 - Asegurarse de la flexibilidad en la ejecución del sistema de atención al cliente.
 - Medir cualitativamente el resultado económico de la actuación del departamento de atención al cliente.
 - Contar con las herramientas tecnológicas adecuadas para llevar a cabo las actividades del personal
 - Y, por último, no debe olvidarse que los sistemas de control y fijación de objetivos ayudarán a asegurar la eficacia constante del departamento de atención al cliente.

La atención al cliente en el siglo XXI

Proyectada para ser uno de los principales pilares en la competitividad de las instituciones bancarias del nuevo milenio y como parte de la integración con sus call centers, se ha considerado reflejar a continuación un decálogo de lo que todo call center tiene que saber comunicar internamente y externamente:

- ◆ El teléfono, es uno de los medios más utilizados por los clientes en sus comunicaciones con las empresas.
- ◆ Los servicios de atención al cliente exigen un horario superior al de la empresa y sus sucursales.
- ◆ Es muy importante atender las llamadas de los clientes en el menor tiempo posible.
- ◆ Los clientes valoran una primera respuesta inmediata por parte de la institución bancaria, al margen de actuaciones futuras.
- ◆ El cliente tiene cada vez mayor tendencia a hacer valer sus derechos como consumidor.
- ◆ Las instituciones bancarias que aumentan su rentabilidad son las que escuchan las quejas y comentarios de sus clientes e intentan resolverlas.
- ◆ La satisfacción del cliente no está en manos de un solo departamento sino de toda la organización.
- ◆ Lo que de verdad diferencia a una institución bancaria de sus competidores directos es la calidad en la atención al cliente.

- ◆ Las reclamaciones son una fuente de información y fidelización de los clientes, por lo que deben de aprovecharse.

Diagrama 5
Proceso de interacción cliente-servicios de un call center



Fuente: Elaboración propia con base en información del banco HSBC

El diagrama 5 expone las distintas funciones que debe cumplir el call center con los clientes, esto a través del software adoptado, las personas tienen acceso a toda la información que el banco tiene a su disposición, misma que se actualiza de manera instantánea. De esta forma, se puede observar que debido al avance a través del teléfono se puede sustituir a toda una sucursal bancaria y además integrar las operaciones financieras que se realizan en el banco a través de este medio. Para poder resolver estas inquietudes y temas trascendentales del presente trabajo, es necesario hablar de los elementos de adaptación tecnológica a detalle de usuario y de las cuales tanto se ha referido a lo largo de este trabajo y con que debe de contar un call center de una institución bancaria⁴³.

En primer lugar es necesario que el cliente se sienta con la confianza de que alguien lo conoce y que no simplemente está hablando con un audio – respuesta o con un operador que no tiene la menor idea de que cliente se trata. Uno de los elementos claves que nos ayuda a resolver esto es el sistema Telephone Integration Computer, (CTI por sus siglas en inglés cuya traducción al español sería Integración del teléfono y la computadora).

⁴³ No se profundizará mucho en el tema ya que se desarrolló de forma más detallada en la sección 1.1.2 de este trabajo La tecnología aplicada en los call centers

El CTI es la integración de la computadora con el teléfono; esta integración de elementos tecnológicos le permite brindar un mejor servicio a los clientes que utilizan los call centers, obteniendo con ello un mayor aprovechamiento en cada contacto con los clientes y con el objetivo de obtener una ventaja competitiva para que no solo sea un prestador de servicios sino un generador de ingresos. En el caso específico de las instituciones bancarias, le proporciona la confianza al cliente cuando realiza una llamada a su banco, así sea mediante un audio respuesta o mediante un operador la llamada es contestada de una forma personalizada e inmediata, es decir, los bancos lo conocen y saben que es lo que necesita.

Otro elemento igual de fundamental es el Customer Relationship Management, mejor conocido como CRM (que traducido al español sería gestión de relación cliente), es el eficiente manejo de una base de datos, a través de herramientas que permitan conocer y administrar la información más relevante de todos y cada uno de los clientes, lo cual permite además llevar un historial de los contactos con sus clientes.

Este servicio se basa en la unificación de todas las interacciones con los clientes en una sola base de datos, lo que permite ofrecer una atención integral. Además se puede almacenar y manejar en forma automática la información más relevante, desplegando en pantalla todo el historial de los clientes.

Es verdad que un ejecutivo de cuenta puede diferenciar de una manera subjetiva a sus clientes y quizás poder causar un cierto afecto personal en algunos de ellos, sin embargo con la ayuda del CRM también se logran estas diferencias pero de una manera más objetiva ya que también permite interactuar con los clientes, tanto a nivel de solución de problemas, entrega de información, como para soporte y ofrecimiento de servicios o productos. Es importante señalar que sin CTI no se podría tener un buen funcionamiento del CRM por lo que ambos sistemas se complementan uno a otro.

Con estos elementos tecnológicos un operador o el mismo audio respuesta pueden identificar a sus clientes preferenciales e identificarlos con sus nombres y proporcionarles el servicio que desean o los posibles productos que se les puede promocionar.

La banca por teléfono

Como ya se había mencionado anteriormente, al inicio los call centers en México se limitaban a proporcionar pocos servicios y la mayoría era complementario de un producto principal, por ejemplo con una tarjeta de crédito el servicio que se podía dar a través del call center era únicamente el saldo, sin embargo a partir de la década de los 90's y en la actualidad con el proceso de integración y con la implementación de una mejor tecnología para el desarrollo de la industria, la banca comercial en México ha extendido la realización de sus servicios y se da una transformación en los call centers, convirtiéndose a lo que hoy en día se denomina sistema de banca por teléfono. Su antecedente directo fue el sistema IVR (Respuesta de voz interactiva), que en su momento revolucionó a los call centers. Las instituciones bancarias ofrecen a partir de ese momento un servicio automatizado para recibir llamadas de los clientes desde cualquier parte del país, ya sea a través de su sistema de audio-respuesta (IVR) o de

un operador telefónico, entre algunos de los servicios que se realizan a través de este sistema de banca por teléfono se encuentran los siguientes:

Transferencias:

La transferencia de fondos de una cuenta a otra (de corriente a ahorros por ejemplo): El cliente ingresa la cantidad a transferir y los números de ambas cuentas (y la clave en la mayoría de los casos) de esta forma los fondos son transferidos de una cuenta a otra.

Transferencias por giro:

Los usuarios pueden transferir fondos simplemente digitalizando en el sistema el número de las cuentas y el enrutamiento de las mismas.

Localización de sucursales / Cajeros automáticos:

Las direcciones de las oficinas pueden ser enviadas vía fax si el usuario elige la opción de fax sobre demanda.

Información de tarjetas de crédito:

Los nuevos usuarios pueden recibir información acerca de una tarjeta recientemente recibida y solicitar sus derechos sobre la misma. Aquellos que son tarjeta habientes antiguos, pueden recibir información detallada acerca de nuevos servicios, balances, transacciones, pagos, direcciones para enviar los pagos, tasa de interés y de conversión de monedas.

Pago de facturas en línea:

Los usuarios arreglan con sus bancos o corporaciones el pago por deducción de sus cuentas de ahorros o corrientes. Se comunican con el sistema e ingresan la cuenta que van a pagar (tarjeta de crédito, servicios, etc.) y luego ingresan la cuenta desde la cual van a realizar el pago y la clave personal o código. El pago es automáticamente aplicado a la cuenta específica.

Información de transacciones:

Cualquier persona puede llamar a un sistema de Audio-Respuesta (IVR) para conocer cualquier aspecto de sus cuentas: balance, fechas, establecimientos del consumo, cheques en canje, entre otros. Puede también obtener información de transferencias de fondos, órdenes de cheques/ depósitos, retiros e información de tarjetas (ordenar una tarjeta adicional, cambiar la clave, etc.)

Aplicaciones de préstamos:

El usuario puede llamar a un sistema de Audio-Respuesta (IVR) para curiosear acerca de las opciones de préstamos disponibles y los requisitos para acceder a ellos. Pueden obtener un fax acerca de las opciones o seleccionar directamente a una de las opciones de préstamo. Aquellos que posean préstamos, pueden chequear el estado de los mismos (información de pagos, balance, deuda, etc.).

Información sobre hipotecas:

En el sistema Audio-Respuesta (IVR) se puede averiguar por las nuevas opciones de hipotecas: ingresando la información de su salario anual y su historia de crédito, el sistema le informa al usuario para cuáles tipos de hipoteca califica y cuál es el rango de

precios de vivienda que pertenecen a dicha categoría. El sistema puede igualmente dar las cuotas para las tasas de intereses más competitivas del mercado.

Reportes de tarjetas de crédito y/o debito pérdidas o robadas:

Un sistema de Audio-Respuesta (IVR) sirve para reportar una tarjeta perdida y congelarla inmediatamente de la cuenta. Esto asegura que nadie pueda usar una tarjeta robada, mientras el tarjetahabiente logra reportarlo a la institución financiera. El sistema informa qué debe hacerse para obtener una tarjeta nueva y qué hacer en caso de encontrarla.

Verificación de nuevas tarjetas de crédito:

En el caso de nuevos tarjetahabientes, el sistema puede proporcionar la activación de la tarjeta a través del ingreso de información estrictamente confidencial, para asegurar que la tarjeta ha sido recibida por la persona adecuada.

Cambios de direcciones:

Los usuarios ingresan la información de su ubicación anterior y seguidamente la de su nueva ubicación, la cual es actualizada de inmediato en el sistema.

Órdenes de chequeras:

El usuario ingresa el número de la cuenta, dirección, teléfono, número en el que deben empezar los nuevos cheques, etc. Las chequeras pueden pagarse por medio de tarjetas de crédito y la información del pago es verificada antes de la finalización de la llamada.

Información de impuestos:

Los usuarios que deben pagar cualquier tipo de impuestos, pueden obtener los formatos vía fax o la información exacta del monto a pagar.

Tasas de cambio de monedas extranjeras:

Inversionistas / viajeros pueden llamar al sistema de Audio-Respuesta (IVR) para obtener la mayoría de tasas de cambio de monedas extranjeras, así como la mayoría de tasas de interés del mercado.

Encuestas:

El sistema puede ser implementado para conducir varias encuestas de opinión durante el año y arrojar los resultados mucho más rápidamente que un conteo manual de boletas o de formatos elaborados a mano. Pueden conducirse encuestas con los usuarios, cuyos resultados son calculados con tan sólo oprimir un botón.

Recordatorios:

El sistema puede ser utilizado como recordatorio para dar aviso a los usuarios de que está a punto de vencerse el pago de alguna obligación crediticia o similar, o realizar gestiones de cobranza.

Ventas:

El sistema puede ser utilizado para ofrecer diferentes productos (TDC, seguros, créditos, etc.) a los clientes registrados en la base de datos de la institución bancaria.

Como puede observarse hoy en día son muchas las operaciones que se pueden llevar a cabo a través de la banca telefónica sin necesidad de acudir físicamente a una sucursal bancaria, es por esta razón que toma importancia el estudio de la integración de este servicio dentro de la banca comercial en México.

Sobre todo que a medida que crezca esta integración con la aplicación de una mejor tecnología se van eliminando barreras y estigmas entre los bancos y sus usuarios, cita Martín Javier Martínez Jaime –sub director de medición y control del centro de contacto de Banorte--“ya que a diferencia de otros países como Argentina, donde para algunos bancos más de 80% de los usuarios realizan operaciones a través de la banca por teléfono, o banca por internet, en México aún se tiene mucho que avanzar”, y además mencionó que la aplicación de este tipo de herramientas obedece a las nuevas necesidades tanto del mercado como de los clientes para lograr un servicio rápido y sencillo sin propiciar que acudan a una sucursal⁴⁴.

Con los servicios digitalizados de la telefonía, apoyados con la fibra óptica, los satélites y las centrales de telefonía celular, la banca por teléfono ha empezado a registrar una elevada utilidad en la década de los años 90. La cantidad de transacciones por teléfono ha ido en aumento constante, constituyendo para el año 2010 el 25% de las operaciones totales en los bancos de México⁴⁵.

También desde el punto de vista del consumidor, la banca por teléfono ofrece una serie de ventajas que permiten crear valor, entre las que destacan:

- Comodidad y servicios de conveniencia, 365 días del año, 24 horas al día, 7 días a la semana.
- Operaciones desde casa y/o desde el celular
- Acceso global.
- Ahorro en tiempo.
- Ahorro en costos para el banco que pueden o deben repercutir en el cliente.
- Transparencia en la información.
- Capacidad de elección de los clientes.
- Oferta de productos y servicios personalizados⁴⁶.

Sin embargo, se ha detectado un conjunto de obstáculos o inconvenientes que inhiben la óptima adopción de la banca por teléfono, entre los que se encuentran:

- Preocupación por la seguridad y por la información personal y confidencial.
- Propia intangibilidad y separación física entre el cliente y la entidad bancaria.
- Límite de servicios y burocracia afuera de línea (solventado con el paso del tiempo).
- Ausencia de información sobre el uso y servicios ofrecidos y de habilidades tecnológicas entre los usuarios.

⁴⁴ Periódico “El Universal” 20 de abril de 2010.

⁴⁵ Información recopilada de la página de internet de la Asociación de Bancos de México

⁴⁶ MUÑOZ LEIVA, FRANCISCO (2008). La adopción de una innovación basada en la Web. Análisis y modelización de los mecanismos generadores de confianza, Tesis doctoral, departamento de Comercialización e Investigación de Mercados, Universidad de Granada, pág. 57.

- Baja penetración del medio en algunas zonas rurales o países en vías de desarrollo.

Respecto a este último punto, en el siguiente apartado de esta investigación se desarrolla en el caso de nuestro país, la falta de una cultura financiera en el uso y en la aplicación de todas estas nuevas tecnologías y desarrollo implementados por la banca comercial entre la que se encuentra la banca por teléfono.

2.1.2 Cultura financiera en México

La cultura financiera en México, es parte de este proceso de adaptación e integración del uso de los call centers de las instituciones bancarias. Puede haber alta tecnología y excelente servicio pero si la gente sigue desconfiando en los medios electrónicos (ya sea internet o un teléfono) para realizar sus operaciones debido a absurdos temores de creer que no se puede tener una reclamación debido a que se carece de un contacto físico, un aparato no servirá de nada el esfuerzo de las instituciones bancarias por fomentar la banca electrónica.

La consulta de un saldo, la transferencia de dinero de una cuenta a otra, el pago de la luz o cualquier otro servicio como el teléfono son algunos de los servicios que se realizan en su mayoría en sucursales bancarias, debido a que se tiene un contacto físico y te ponen un sello en un formato previamente llenado, con lo cual el cliente se siente más seguro de haber realizado su operación o por lo menos de tener algo con que reclamar.

La pregunta que se nos viene a la mente es: ¿Por qué México no tiene una cultura financiera como en los países de primer mundo? Para algunos la respuesta sería demasiado sencilla, simplemente se limitarían a decir, que no existe debido a que no se conoce. En lo personal creo que es más compleja, es verdad que se debe fortalecer una visión integral del sector financiero en nuestro país pero es importante destacar que no solo compete a los clientes, sino también a las instituciones financieras y a los reguladores de las mismas.

Para empezar a romper estos temores de los clientes y con ello acrecentar la cultura financiera en el país se deben tomar acciones por parte de las instituciones que prestan el servicio para mejorar la atención de los usuarios y por elevar la calidad de servicio así como atender las reclamaciones que les hacen llegar. Si se atiende bien a un cliente, no sólo cuando contrata o utiliza algún producto o servicio de un banco, sino también cuando presenta una inconformidad o un reclamo, es la mejor manera de construir relaciones de largo plazo con ellos y romper mitos de inseguridad.

En la actualidad y más aún en el futuro, será la representación electrónica del dinero y de sus derivados la que terminará superando totalmente a las tradicionales formas de transmisión de dinero físico, por supuesto esto no será fácil debido a la casi inexistencia de una cultura financiera en el país, sin embargo, en pocos años más, la moneda será una sola mundialmente: “el dinero electrónico”. Este dinero ya no representará dinero físico, sino que será incluso emitido por medios digitales, para vivir

en cuentas electrónicas con soportes magnéticos, pero para llegar a esto debe haber una firme cultura financiera en el país.

Hoy en día al analizar el mercado de los servicios financieros, estos se han convertido más complejos cada día por la cantidad muy diversificada de los servicios brindados por el sistema financiero, como sociedades cooperativas de ahorro, sociedades de inversión, casas de bolsa etc., todos los consumidores de dichos servicios tienen la postura de elegir el mejor servicio o producto para sus necesidades. Por lo cual, los consumidores de dichos servicios deben contar con el conocimiento y la habilidad para evaluar sus opciones como identificar aquellas que se adapten a sus necesidades, tomando como ejemplo las poblaciones de niveles medios y bajos, que por su situación geográfica, no llegan a ellas un servicio bancario. De ahí la importancia que los mexicanos deberán involucrarse en una educación financiera que les evite involucrarse en operaciones financieras que puedan resultar nocivas en su patrimonio y que en algún momento puedan resultar desprotegidos por los organismos, como ser víctimas de fraude por una mala orientación de quien ofrece un servicio de carácter financiero.

La educación financiera permitirá a los mexicanos elaborar presupuestos familiares, como iniciar planes de ahorro, administrar sus deudas y en su momento a tomar decisiones de inversión de una forma estratégica con los conocimientos que le den seguridad y evitarles altos riesgos que en algunos casos pueden llegar a perder hasta su patrimonio.

Un claro ejemplo, es el uso y abuso de las tarjetas de crédito, donde los bancos presentan un exceso para mantener sus cuotas de penetración de mercado y captación de nuevos tarjeta habientes, que les proporcionan los ingresos por intereses que cargan a sus clientes y por su parte están dependiendo del exceso de este producto, como en muchos casos, los problemas son derivados de la falta de educación y cuidado en su uso como a su desafortunada falta de capacidad de pago de la deuda que han adquirido.

A continuación, enumero diferentes medios de servicios que utilizan los usuarios como un medio para efectuar servicios financieros además de la ya explicada banca por teléfono:

➤ Cajeros automáticos.

Son terminales electrónicas enlazadas al sistema del banco, en las cuales se pueden realizar consultas de saldos y movimientos y obtener efectivo utilizando para ello una tarjeta inteligente y un código de identificación llamado NIP. Este servicio está disponible las 24 horas, los 365 días del año y lo puede utilizar tanto las personas físicas como las que tienen actividad empresarial.

➤ Terminal Punto de Venta

Están ubicados en comercios afiliados a este sistema, el horario está sujeto al del mismo comercio y lo utilizan aquellas personas que tengan una tarjeta de crédito o

débito y que deseen realizar el pago por compras de productos o servicios a través de su tarjeta

➤ Banca por Internet

Como consideramos que es un tema esencial de la banca electrónica y de su gran relación con los servicios que presta el call center, profundizaremos más en lo que se refiere a banca por Internet.

Ésta se empezó a desarrollar en México a partir de 1998 y refleja indudablemente que el sistema financiero mexicano tendrá que convertirse en un sistema financiero electrónico, pues la tendencia a la digitalización, a la modernización de los equipos y herramientas de trabajo en todos los ámbitos está en pleno auge en los países denominados del primer mundo.

La banca a través de la “supercarretera de la información”, es el servicio por el cual se puede tener acceso a la institución bancaria por medio de una computadora personal conectada a la red de información internet. Con esto se podrá efectuar transacciones tales como: consulta de saldos; traspasos entre cuentas propias; pago de servicios e impuestos federales; inversiones a la vista y plazo fijo; pagos a terceros y órdenes de pago, pagos a tarjetas de crédito; estados de cuenta y correo electrónico para dudas, quejas o reclamaciones e información financiera (como cotización de metales o divisas).

Y a pesar de que brinda casi el mismo servicio que los call centers, este servicio ha cambiado los esquemas de la banca tradicional porque ahora, si un cliente tiene acceso a la “web” (en línea) puede llevar a cabo cualquier tipo de transacción de manera privada y sin necesidad de que haya intervención humana. Asimismo, le garantiza seguridad en todos los servicios que los bancos ofrecen a sus clientes.

Todos los servicios de banca electrónica deben de contar con cualquiera de los siguientes medios de acceso para poder operar y estos son:

- Códigos personales utilizados para acceder a banca por teléfono y a banca por Internet
- Números de identificación personal NIP para acceder a cajeros automáticos.
- Tarjeta inteligente

El servicio integrado por banca electrónica es por hoy uno de los servicios más completos que la banca comercial ofrece a sus clientes.

2.1.3 La seguridad de los call centers en las instituciones bancarias

Dentro de los call centers la tendencia indica, que el uso de la tecnología y la seguridad que esta proporcione seguirá siendo un elemento destacable para la eficiencia y competitividad de los servicios que presta este sector en los bancos comerciales, pero además, resalta la importancia de éstas encada operación bancaria que se realiza.

Detrás de estos dos elementos están involucrados miles de empleados, cientos de computadoras personales, grandes servidores, satélites, centrales telefónicas, sistemas de fibra óptica, complejas redes y millones de claves de acceso, que hacen posible el manejo de los volúmenes actuales de información y de todos los servicios en línea, ya que a pesar de que existe una amplia disponibilidad de servicios, las transacciones bancarias en Internet, así como por teléfono, son casi inexistentes debido a que los esquemas de seguridad no funcionan correctamente en muchos de los servicios, y en otros casos, se debe a que los usuarios no tienen aún la suficiente confianza para realizar sus transacciones, principalmente, porque la banca electrónica en la web y en el teléfono se encuentra aún en periodo de adopción, sobretodo porque la seguridad se debe fortalecer y generar altos índices de confianza a los usuarios. A pesar de que las instituciones financieras siguen trabajando fuerte en estos rubros e incluso algunos son impuestos por la CNBV (Comisión Nacional Bancaria y de Valores).

Sin lugar a dudas, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) ha impuesto varias regulaciones para mantener la mayor seguridad en las instituciones financieras, obligando a tener desde los controles más sofisticados en materia de seguridad lógica hasta tener una figura de oficial de seguridad en cada institución financiera.

Confidencialidad y firma electrónica

La seguridad y confidencialidad en el comercio electrónico y específicamente en la banca por teléfono es fundamental para su desarrollo. En un flujo de transacciones en donde las partes ya no tienen contacto 'físico', ¿cómo pueden asegurarse de la identidad de aquel con quien están realizando una operación? e, incluso, ¿cómo pueden tener la certeza de que la información intercambiada no ha sido robada, alterada o conocida por personas ajenas?

Uno de los elementos claves para romper con el mito de la inseguridad en la banca electrónica y con ello fomentar la cultura financiera, en el país, es la mencionada firma electrónica.

La firma electrónica, técnicamente, es un conjunto, bloque de signos o claves criptográficas privadas que viaja junto a un documento, fichero o mensaje y que puede acreditar cuál es el autor o emisor del mismo (lo que se denomina autenticación) y que nadie ha manipulado o modificado el mensaje en el transcurso de la comunicación (o integridad).

La firma electrónica permite identificar a la persona que realiza la transacción (o en nuestro caso quien llama por teléfono y si está autorizado para realizar la operación solicitada o no), es decir, proporciona el servicio de autenticación (verificación de la autoridad del firmante para estar seguro de que fue él y no es otra persona).

Quizás la parte que más le interesa a los usuarios de los call centers de los bancos, es la garantía de que él o las personas que le autorice puedan tener contacto con sus cuentas o puedan realizar desde una consulta de un saldo hasta pagos de servicios o transferencias de una cuenta a otra de un banco a otro.

El hecho es que la firma electrónica es la garantía para lo anterior ya que es creada por el usuario mediante medios que mantiene bajo su propio control (clave privada

protegida, contraseña, datos biométricos, tarjeta chip, etc.) y asegura la imposibilidad de efectuar de lo que se conoce como "suplantación de personalidad".

Según la normatividad de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) sobre "Disposiciones de carácter general aplicables a las instituciones de crédito" (Publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 2 de diciembre de 2005).

- En el capítulo X "Del uso de medios electrónicos" Artículo 308. Sección segunda. Párrafo 2. Menciona:

Establecer mecanismos para el proceso de generación y entrega de Contraseñas o Claves de Acceso, que aseguren que sólo el Usuario podrá activarlos.

Adicionalmente, deberán realizarse las acciones necesarias para que los Usuarios no utilicen como Contraseña o Clave de Acceso:

- a) El Identificador de Usuario.
- b) El nombre de la Institución.
- c) Más de dos caracteres idénticos en forma consecutiva.
- d) Más de dos consecutivos numéricos o alfabéticos.

- Artículo 308. Sección segunda. Párrafo 2

La longitud de las Contraseñas o Claves de Acceso deberá ser de al menos seis caracteres cuando los medios utilizados sean la red electrónica mundial denominada Internet o el teléfono. Tratándose de otros Medios Electrónicos, tales como los cajeros automáticos, deberán tener cuando menos cuatro caracteres.

- Artículo 311. Sección segunda Párrafo 1

Solicitar, en forma adicional al uso del Identificador de Usuario y su respectiva Contraseña o Clave de Acceso, un segundo factor de Autenticación que contenga información dinámica, lo que comúnmente es llamado TOKEN.

En las instituciones financieras para que una firma electrónica sea considerada como fiable debe cumplir con lo siguiente:

- a) Los datos de creación de la firma, en el contexto en que son utilizados, corresponden exclusivamente al firmante
- b) Los datos de creación de la firma estaban, en el momento de la firma, bajo el control exclusivo del firmante
- c) Es posible detectar cualquier alteración de la firma electrónica hecha después del momento de la misma, y

d) Cuando uno de los objetivos del requisito legal de firma consista en dar seguridades en cuanto a la integridad de la información a que corresponde, es posible detectar cualquier alteración de esa información hecha después del momento de la firma.

Con lo mencionado anteriormente es factible garantizar:

- ❖ **Autenticación**, para asegurar la identidad de la persona con la que se está comerciando (o quien requiere el servicio).
- ❖ **Autorización**, para asegurar que esa persona es la indicada para llevar a cabo la operación concreta.
- ❖ **Privacidad**, para garantizar que nadie más va a ver los intercambios de datos que se lleven a cabo.
- ❖ **Integridad**, para asegurar que la transmisión no sea alterada en ruta o en almacenaje.
- ❖ **No repudiación**, para garantizar que quien envía el mensaje no puede negar que lo envió él⁴⁷.

Sin lugar a dudas la confidencialidad (el no violar el secreto bancario) y la seguridad de los call centers es un tema fundamental para el presente trabajo, es por ello que se presentó de dar una visión general de la firma electrónica.

2.1.4 Seguridad para los usuarios

En el ejercicio de la actividad comercial, a nivel mundial, las empresas realizan la labor de telemarketing para promover sus productos y servicios, estableciendo parámetros y criterios de respeto al consumidor, que permitan continuar con esta actividad sin afectar la privacidad de las personas y para incentivar el desarrollo de prácticas éticas. Los países más desarrollados han establecido mecanismos de regulación.

En México las reformas en materia de transparencia y ordenamiento en los servicios financieros que se promovida por el Poder Legislativo y publicada en el Diario Oficial de la Federación el 15 de junio de 2007 tienen como un propósito:

- La transparencia en los precios de los servicios bancarios
- El fomento a la competitividad
- Establecer medidas adicionales de protección a los usuarios de productos y servicios financieros

A partir de esta Ley se establecen dos medidas de protección al usuario:

1. Establecer y actualizar el registro de los usuarios que no quieren que su información sea utilizada con fines mercadotécnicos o publicitarios.

⁴⁷Información obtenida a través de la página de Internet de la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros, en <http://www.condusef.gob.mx>

2. Las instituciones financieras instrumentaran un registro de clientes que no requieren ser contactados para fines mercadotécnicos y/o publicitarios.

“Se mantendrá actualizado un Registro del Usuario que no desee que su información sea utilizada para fines mercadotécnicos o publicitarios. Queda prohibido a las instituciones Financieras utilizar información relativa a la base de datos de sus clientes con firme mercadotécnicos o publicitarios, así como enviar publicidad a los clientes que expresamente les hubieren manifestado su voluntad de no recibirla o que estén inscritos en el registro a que se refiere el párrafo anterior. La Instituciones Financieras que sean objetos de publicidad son corresponsables del manejo de la información de sus clientes cuando dicha publicidad la envíen a través de terceros. Los Usuarios se podrán inscribir gratuitamente en el Registro Público de Usuarios (RPU), a través de los medios que establezca la Comisión nacional, la cual será consultada por las instituciones de crédito. Las instituciones financieras que incumplan lo dispuesto por el presente artículo, se harán acreedoras a las sanciones que establece esta ley”. Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicio Financieros (CONDUSEF)⁴⁸.

Registro Público de Consumidores (RPC)

El 8 de noviembre de 2007 fue publicado, en el Diario Oficial de la Federación, el Acuerdo por el que se establecen las reglas de operación y funcionamiento del RPC. Se incorporó en la Ley Federal de Protección al Consumidor (LFPC), desde el 4 de febrero de 2004, el decreto por el que se reformó y adicionó un nuevo mecanismo de protección a los consumidores, consistente en que la PROFECO (Procuraduría Federal del Consumidor) pueda constituir un Registro Público de Consumidores en el que se inscriban aquellos consumidores que no deseen recibir publicidad o que su información sea utilizada para fines mercadotécnicos. Su objetivo es proteger el derecho a la privacidad de los consumidores que dan sus datos personales a proveedores. Es también una herramienta para los proveedores y las empresas de telemarketing, para facilitar el cumplimiento de la LFPC (Ley Federal de Protección al Consumidor) y les permite depurar sus listas de números telefónicos, con el objeto de no invertir recursos en consumidores que no representan una oportunidad real de venta, lo que conllevará a mejorar la percepción general sobre la industria.

Todos los proveedores o empresas que envían publicidad o que utilizan información sobre consumidores con fines mercadotécnicos o publicitarios, están obligados a no llamar a los números inscritos en el RPC.

El único caso en el que los proveedores podrán realizar llamadas a algún número que se encuentre en el RPC, es cuando el consumidor les haya dado su consentimiento expreso para que utilicen su información con fines mercadotécnicos o publicitarios.

El Registro Público de Consumidores no aplica para:

1. Proveedores o empresas que ofrecen servicios financieros (tarjetas de crédito, seguros, afores, etc.). Si el consumidor no quiere recibir publicidad de este tipo, se

⁴⁸ Artículo 8 de la Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros, (CONDUSEF)

debe inscribir en el Registro Público de Usuarios (RPU) de la Comisión Nacional para la Defensa de los Usuarios de las Instituciones Financieras (CONDUSEF).

2. Proveedores o empresas a los que el consumidor dio su consentimiento expreso para que le envíen publicidad o utilicen sus datos con fines mercadotécnicos.

3. Las organizaciones políticas, entidades de beneficencia, personas que llamen con funciones de cobranza y los encuestadores telefónicos, siempre que no publiciten bienes, productos o servicios.

Entre algunos de los beneficios que ha llevado la instrumentación de esta ley se encuentran:

Para las empresas:

- Mayor efectividad de ventas por llamada.
- Mejor percepción de los consumidores frente a sus estrategias de venta y atención.
- Mayor responsabilidad de las instituciones financieras de informar a las empresas de marketing directo que contraten para sus campañas, de los números, direcciones electrónicas y físicas de quienes ya no se deberá contactar⁴⁹.

Programa Mexicano de Autorregulación (PROMARE)

Por esta razón, el Instituto Mexicano de Telemarketing (IMT) en coordinación con la Asociación Mexicana de Mercadotecnia Directa ha diseñado el Programa Mexicano de Autorregulación (PROMARE) que tiene como objetivos: impulsar las mejores prácticas de respeto al consumidor, sumar esfuerzos entre autoridades e industria, y seguir desarrollando a la industria de la comunicación directa en beneficio de México.

El PROMARE es un sistema que busca impulsar, supervisar y reconocer el desarrollo de las prácticas éticas de interacción y respeto al consumidor, integrando a todos los actores que inciden en este proceso, manteniendo un sano equilibrio entre la protección de los derechos del consumidor y el libre ejercicio de la comunicación comercial.

El PROMARE está respaldado directamente por el instituto mexicano de telemarketing (IMT), el Consejo de Autorregulación Ética y Publicitaria (CONAR) y la Confederación de la Industria de la Comunicación Mercadotécnica (CICOM). Las acciones que se llevan a cabo son: 1) El Desarrollo de un código de ética integral para mercadotecnia directa, y 2) una campaña de sensibilización sobre la contribución de los call centers al desarrollo del país.

⁴⁹ Como cifra hasta el año 2008 se lleva un total de 64,620 usuarios registrados en el RPU (Registro Público de Usuarios) de los cuales 57,966 han sido vía telefónica, 5,953 vía electrónica, 701 de forma personal y 65 Instituciones han adquirido listas como un filtro de seguridad para no contactar a los usuarios registrados.

Finalmente, el objetivo del instituto mexicano de telemarketing es impulsar la competitividad de la industria mexicana de los call centers para posicionar a México como la mejor opción para atender al mercado nacional y extranjero, fortaleciendo al sector ya establecido en el país.

Beneficios del Programa Mexicano de Autorregulación (PROMARE)

- Reducir costos al proveer un servicio de Calidad.
- Con este Modelo el IMT pretende potencializar el crecimiento, profesionalismo y competitividad de la industria del contacto con clientes no solo a nivel nacional sino a nivel internacional.
- Es una excelente opción para las empresas que buscan implantar un modelo de calidad y obtener un certificado avalado por el IMT, CONAR y el CICOM para todo lo relacionado con la interacción hacia sus clientes.

3. Los call centers de HSBC y Banco Fácil, casos prácticos

En el desarrollo de esta investigación, algunas personas se pueden preguntar **¿qué hace un economista en un call center?** ya que la mayoría de la gente que no conoce la carrera encasilla al egresado de esta carrera como un asesor financiero y que el nicho de mercado laboral son las investigaciones en ciencias económicas, análisis de investigación o finanzas en general.

La gente sabe qué hace un médico, un abogado, un psicólogo, etc. pero muchas personas cuestionan que realiza un economista, de forma personal un economista tiene cabida en cualquier nicho de mercado laboral ya que puede participar en la evaluación y toma de decisiones, las cuales pueden tomar gobiernos, empresas privadas o públicas, o cualquier instancia que en la cual puede prestar sus servicios.

Este trabajo ha sido desarrollado gracias a la experiencia profesional en el sector privado, en la cual fue de gran ayuda la formación académica proporcionada por la Universidad Nacional Autónoma de México y se afino en la Facultad de Economía. Este apartado pretende responder un poco la interrogante de saber qué hace un economista en un call center.

3.1 El call center del Grupo Financiero HSBC

¿Qué es Banca Directa?

En 1995 se llevó a cabo una reestructura dentro del Grupo Financiero Bital, lo cual trajo como consecuencia la creación de una área llamada Directo Bital.

En el 2003 el Grupo Financiero HSBC adquirió la totalidad de las acciones del Grupo Financiero Bital y por ello el call center cambio su nombre a Banca Directa. Esta tiene como función principal operar los servicios financieros desde cualquier lugar de la república mexicana a cualquier hora, sin que un cliente tenga que acudir a una sucursal.

Banca Directa es un centro estratégico de asesoría y operación de servicios financieros vía remota, cuyo enfoque es el servicio y la atención personalizada, dirigido a los mercados masivos, siendo sin duda uno de los recursos más valiosos para HSBC México, ya que cuenta con la capacidad de atender la totalidad de sus clientes. Los clientes que utilizan Banca Directa aprovechan la ventaja de acceder a más de 200 servicios bancarios que van desde una consulta de saldo, hasta la administración personalizada de sus acciones en mesa de dinero, mediante diferentes medios de acceso.

En el año 2002 ingresé al call center en el puesto de ejecutivo telefónico, en un inicio mis funciones eran dar servicio a los clientes en operaciones financieras y no financieras así como transacciones monetarias y no monetarios mediante el “teléfono”. La experiencia que obtuve ahí fue fundamental para mi desarrollo profesional, debido a la carrera que realice en la institución. Cuando Bital fue adquirido por HSBC, tuve la

oportunidad de seguir dentro del nuevo grupo financiero como agente telefónico, y posteriormente participar como supervisor y formándome durante tres años como líder de proyecto, manejando diferentes canales remotos como ATMs, IVR, Internet, y especializándome en call center, desempeñando tareas de estrategia, diseño e implementación de proyectos focalizados principalmente a la venta.

3.1.1 Estructura organizacional de Banca Directa

Para entender cómo opera este call center es fundamental también ver cómo está organizado. Cada empresa tiene su estructura definida de forma reflejada por su organigrama o personas que conforman la empresa, la estructura de Banca Directa está conformada por una dirección y por tres subdirecciones: operaciones, ventas e Información, control y calidad LCO compliance, organizadas de la siguiente forma:

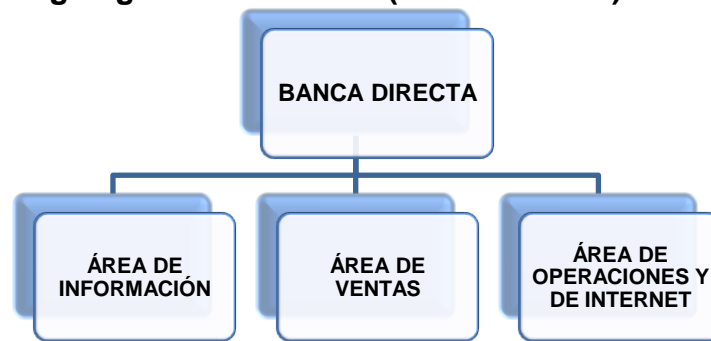
Subdirección de operaciones: Da el servicio y el soporte necesario a los clientes, de modo tal que obtengan valor al realizar operaciones financieras por este medio reúne a los medios de acceso cuyos procesos están alineados a los requerimientos de los clientes.

Subdirección de información, control y calidad: Realiza el análisis estadístico y de control para asegurar la calidad de las operaciones y proporcionar información veraz y oportuna a la institución para la toma de decisiones. Esta subdirección es el área que se encarga de coordinar la integración de los recursos necesarios y los procesos de apoyo para la operación, tales como recursos humanos, materiales, equipo, así como de los proyectos que se deriven de para continuar con un sistema de mejora continua.

Subdirección de ventas: Es la responsable del área de telemarketing y centro de atención bursátil y premier, encargada de colocaciones de productos financieros e inversión de operaciones en mesa de dinero como el servicio directo a clientes preferenciales del Grupo Financiero.

Los procesos de cada subdirección se encuentran regulados por los lineamientos establecidos por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, Banco de México y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

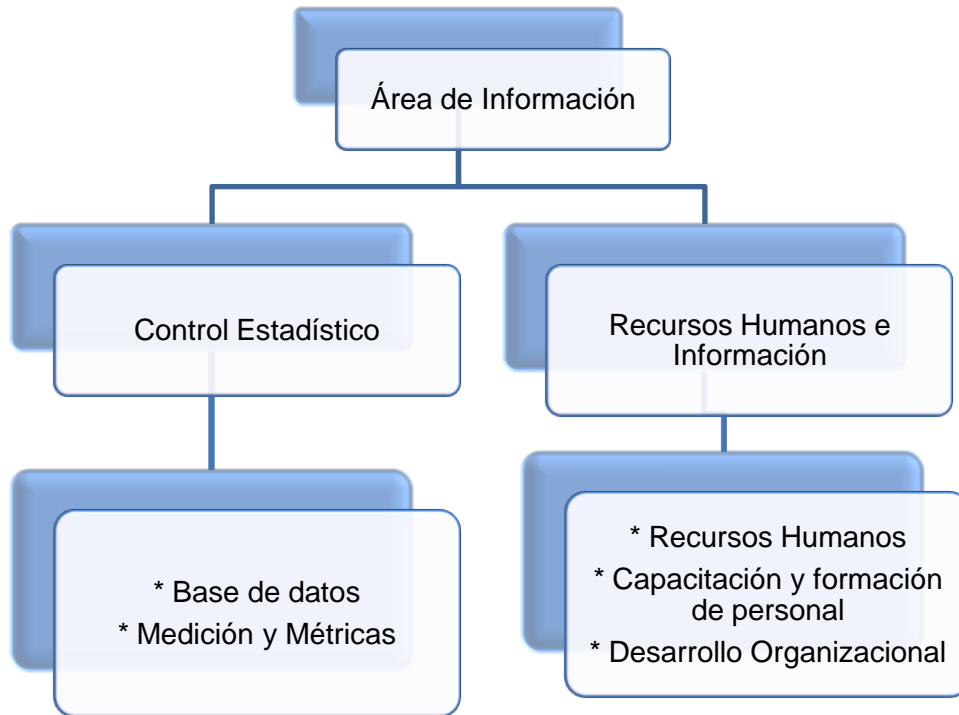
Diagrama 6
Organigrama call center (Banca Directa) HSBC



Fuente: Elaboración propia con base en información del banco HSBC

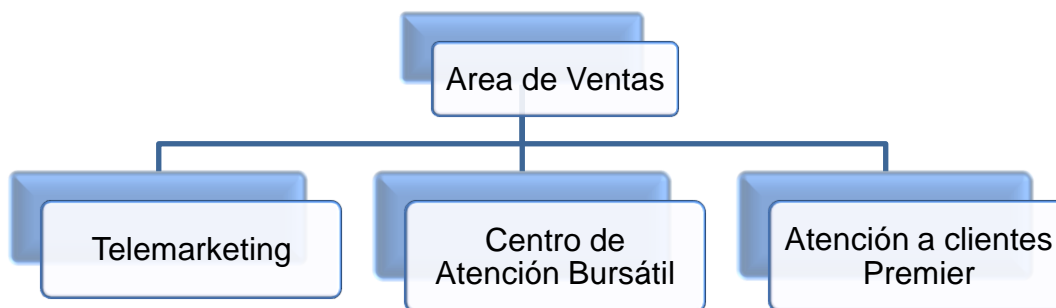
En general esta es la estructura de Banca Directa, a continuación se desglosa lo que contiene cada una de las áreas que lo componen de acuerdo al organigrama principal:

Diagrama 6 – A
Organigrama del Área de Información



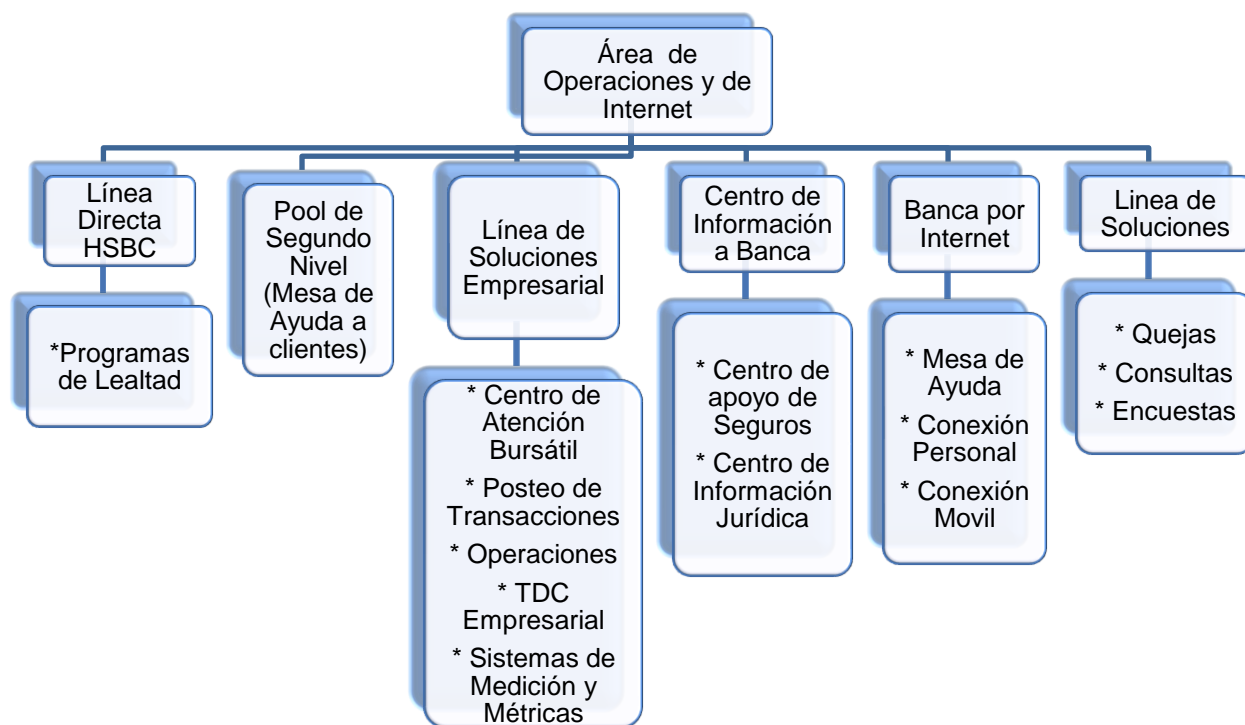
Fuente: Elaboración propia con base en información del banco HSBC

Diagrama 6 – B
Organigrama del Área de Ventas



Fuente: Elaboración propia con base en información del banco HSBC

Diagrama 6 – C
Organigrama del Área de Operaciones y de Internet



Fuente: Elaboración propia con base en información del banco HSBC

El sistema organizacional de Banca Directa está integrado por una serie de sistemas que permiten enfocarse todos sus esfuerzos hacia una misma dirección, la mejora y el desarrollo continuo. Estos sistemas ubican al cliente como el centro de la organización. Están conscientes de que el contacto de su personal con el cliente en todo momento, es competencia, soportado siempre por un sistema de liderazgo que permite fortalecer la cultura de Banca Directa y generar las actitudes requeridas para ser una organización exitosa.

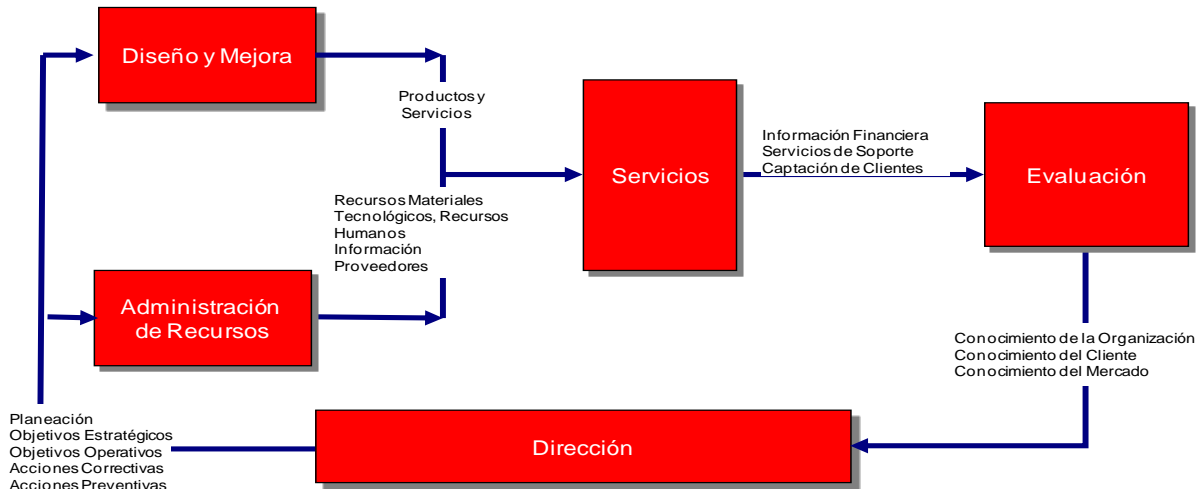
De la misma manera, toda su operación está sustentada en el sistema de procesos, el cual permite que su servicio sea otorgado de manera consistente en cada contacto con el cliente. Ellos están convencidos que su sistema de planeación les brinda el direccionamiento estratégico requerido para mantener niveles altamente competitivos. El desempeño de sus sistemas se ve reflejado en los resultados de valor creado a todos los grupos de interés de Banca Directa y dan una fuerte base para retroalimentar a todo el sistema, lo cual complementado con el sistema de conocimiento les sirven para el aprendizaje organizacional, fundamento indispensable para la mejora continua.

3.1.2 El sistema de calidad de Banca Directa

Banca Directa cuenta con la certificación en la norma ISO 9001:2000 desde el año 2002, misma que sustituyó el certificado conseguido en el 1999 con la versión ISO 9002:1994

El sistema de gestión de calidad funciona con un enfoque basado en procesos, mediante los cuales se asegura la correcta planeación, administración de recursos, provisión del servicio y evaluación del sistema.

Diagrama 7
Diseño de mejora en el call center de HSBC



Fuente: Elaboración propia con base en información del banco HSBC

Diagrama 8
Procesos de Calidad en el call center de HSBC



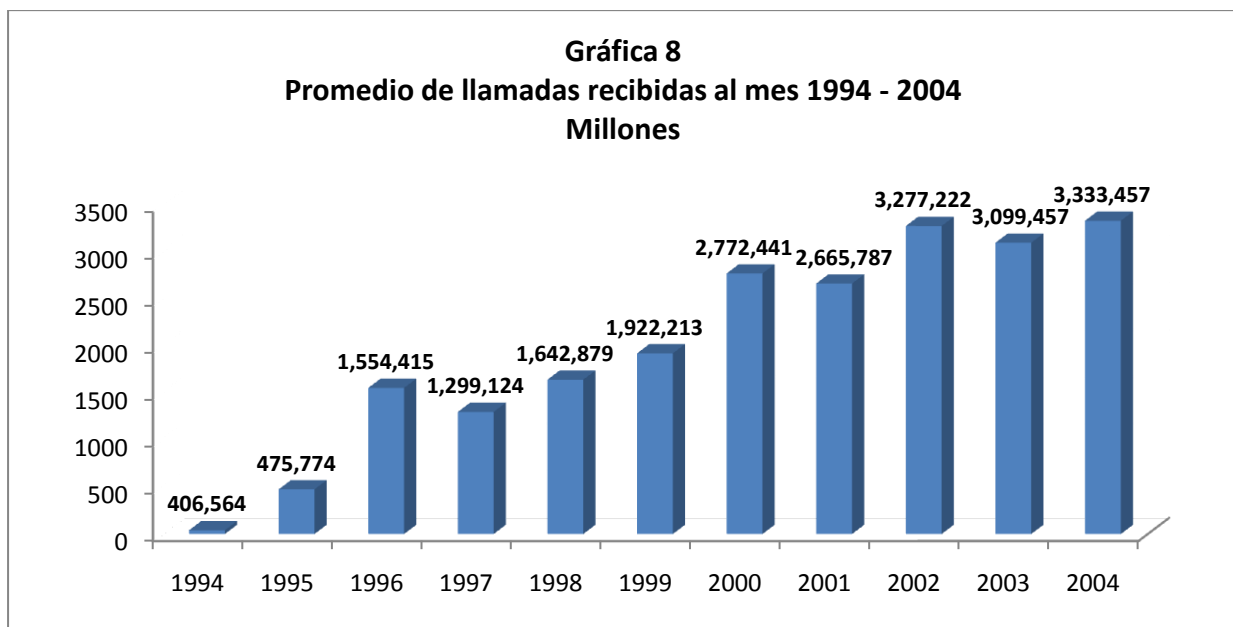
Fuente: Elaboración propia con base en información del banco HSBC

3.1.3 ¿Que representa Banca Directa para HSBC?

Banca Directa opera los 365 días del año las 24 horas sin lugar a dudas después de banca de primer piso es el área de operaciones más grande de la institución HSBC México, contando con una plantilla de más de 200 administrativos y más de 1,000 analistas telefónicos.

A finales del 2005 HSBC contaba con aproximadamente 1,400 sucursales en la república mexicana para dar servicio a sus usuarios de lunes a sábado.

Para el año 2004 Banca Directa recibió cerca de 3 millones y medio de llamadas en todo el año con solicitudes de diferentes servicios como servicios de emergencia exclusivos por el canal como reportes por robo o extravío, activaciones de TDC, etc. hacen primordial el canal para la atención a los usuarios de HSBC (grafica 8).



Fuente: Elaboración propia con base en información del banco HSBC

Banca directa representaba después de ATM (Cajero automático) su canal remoto más utilizado por las cuentas habientes de HSBC.

Banca Directa se ha convertido en el lugar donde la voz del cliente es escuchada y transformada en información para la toma de decisiones; esto por medio de un enfoque completo hacia la detección continua de las necesidades de los clientes, y en la afinación de las herramientas, métodos y técnicas, con la finalidad de aplicarlas a este objetivo.

Como se puede observar es de suma importancia para los objetivos de HSBC mantener un nivel muy alto de calidad en el servicio con todos sus clientes y este canal es sumamente importante tanto en el otorgamiento de servicios como ser un punto de referencia en la calidad de su servicio.

3.2 Facitel, el call center de Banco Fácil S. A.

“Nosotros también nos inscribimos”. Eso dijo Grupo Chedraui cuando el Gobierno Federal, en un intento por impulsar la competencia en la banca comercial, comenzó a otorgar licencias a varios grupos para que también ofrezcan servicios financieros.

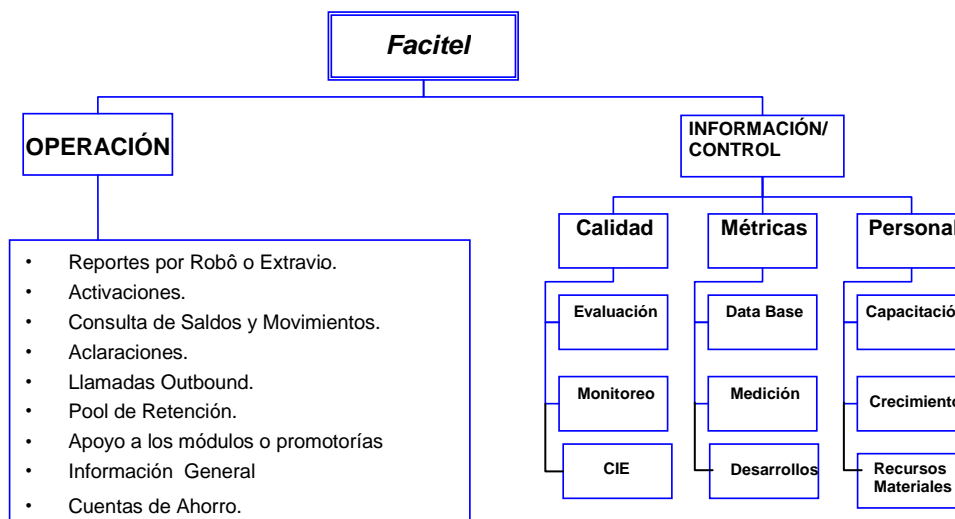
Así surgió Banco Fácil, de la cadena de supermercados Chedraui la cual opera en asociación con la financiera estadounidense Sherman Financial Group⁵⁰. Y en julio del año 2006 el objetivo era claro: formar un call center el cual funcionaría como el único canal de atención a clientes de la nueva institución bancaria.

Tratando de seguir con la filosofía de la institución “anticipar y cubrir las necesidades de nuestros clientes, ofreciéndoles servicios financieros fáciles que mejoren su vida” se denominó el proyecto con el nombre de Facitel.

Facitel: es la línea telefónica de Banco Fácil e inicio operación con servicios básicos, principalmente soportando el producto de TDC (Tarjeta de crédito) Banco Fácil.

El área es soportada por dos grandes pilares: Operación e Información y Control.

Diagrama 8
Organigrama de las áreas de operación e información y control
Estructura y servicios de Facitel



Fuente: Elaboración propia con base en información de Banco fácil

⁵⁰El 12 de Diciembre del 2006 la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) dio a conocer lo siguiente: autoriza la organización y operación de una institución de banca múltiple denominada Banco Fácil, SA, Institución de Banca Múltiple, cuyas oficinas de la institución, excepto sus sucursales, y su infraestructura, estaría ubicada de manera independiente a las que utilice Grupo Comercial Chedraui, la autorización fue solicitada conjuntamente por las empresas Sociedad Shermfin y Controladora SFG (vinculada la última con el Grupo Comercial Chedraui), y sobre la cual la Comisión Nacional Bancaria y de Valores y el Banco de México emitieron su opinión favorable. De acuerdo con la resolución, el capital social de Banco Fácil inicial era de 491 millones 652 mil 417.16 pesos.

El área de operación se encuentra fundamentada en los agentes telefónicos y los supervisores quienes son los encargados de verificar que los últimos desempeñen su trabajo dentro de los parámetros del call center mediante vigilancia, retroalimentación y coaching en vivo, para que se brinde un servicio de calidad dirigido a cubrir las necesidades de los clientes y usuarios de Banco Fácil.

El área de información y control es la encargada de llevar un registro en varios puntos del call center uno de ellos es el departamento de calidad que consiste en el monitoreo y evaluación de llamadas con el fin de corregir errores operativos y de actitud de servicio de los agentes telefónicos; también se cuenta con un departamento de métricas cuya labor es la obtención y análisis de los principales medidores de rendimiento del call center (ASA, AHT, llamadas abandonadas, llamadas atendidas, control de horarios de los agentes telefónicos, etc.) con el fin de tomar medidas a fin de mejorar el desempeño del call center; y finalmente se tiene con un departamento de personal el cual se encarga de todo el manejo de los recursos humanos y materiales del call center (contratación, asistencia del personal, capacitación, incapacidades, concursos de promociones, inmobiliario de trabajo, etc.)

El trabajo en equipo de todas estas áreas busca el objetivo de Facitel que es ser el mejor canal de atención al cliente, con una entera filosofía de calidad en el servicio, garantizando la solución de las necesidades de los usuarios de una forma sencilla rápida y fácil.

Se llevara a cabo una simplificación del desarrollo del proyecto con el objetivo de que se centre en la importancia que obtuvo el call center en su mejor etapa, siendo el único canal de servicio al cliente de Banco Fácil para sus entonces 300,000 clientes, durante los dos primeros años de operación.

El proyecto.

Este inició desde las auditorias por parte de la CNBV (Comisión Nacional Bancaria y de Valores), para la autorización de la licencia de la nueva institución bancaria, hasta el proceso de cierre que dio origen a Banco Fácil.

El proyecto de la nueva institución bancaria fue muy agresivo y se trató de utilizar a las tiendas Chedraui como brazo impulsor del negocio, aperturando en menos de tres meses 80 módulos de originación de tarjetas de crédito dentro de las tiendas Chedraui.

Una vez conocido el objetivo y estrategia de Banco Fácil, lo primero que se realizó fue la evaluación de la tecnología a implementar así los beneficios que esta otorgaría al call center.

Para entonces ya se había comprado un conmutador de marca AVAYA el cual traía una funcionalidad muy básica, además de que ya se había contratado el servicio de un call center de tipo outsourcing para llamadas nocturnas, el cual cobraba **4 USD** (dólares estadounidenses) por llamada atendida.

Se planteó la adquisición de una suite de administración de servicios de call center con una infraestructura de hardware y software, lo suficientemente robusta para poder dar el servicio de manera adecuada.

Esa herramienta tecnológica deberá permitir la administración de los recursos del call center a un nivel detallado desde la administración de una campaña, hasta la administración de usuarios, reflejando el beneficio en ahorro de costos.

Se buscó que tuviera las herramientas de un call center como son:

- ACD (Distribuidor automático de llamadas)
- IVR (Sistema de Audio-Respuesta)
- GRABADORA.
- MARCADO AUTOMATICO.
- ENCOLAMIENTO.
- CTI (Equipo de Integración de Telefonía)
- ESTADISTICAS DE LLAMADAS.
- IDENTIFICACION DE CADA CLIENTE.

Se realizó la cotización en el mercado de varias suites y se tomó la decisión de invertir en el sistema INTERACTIVE INTELIGENT.

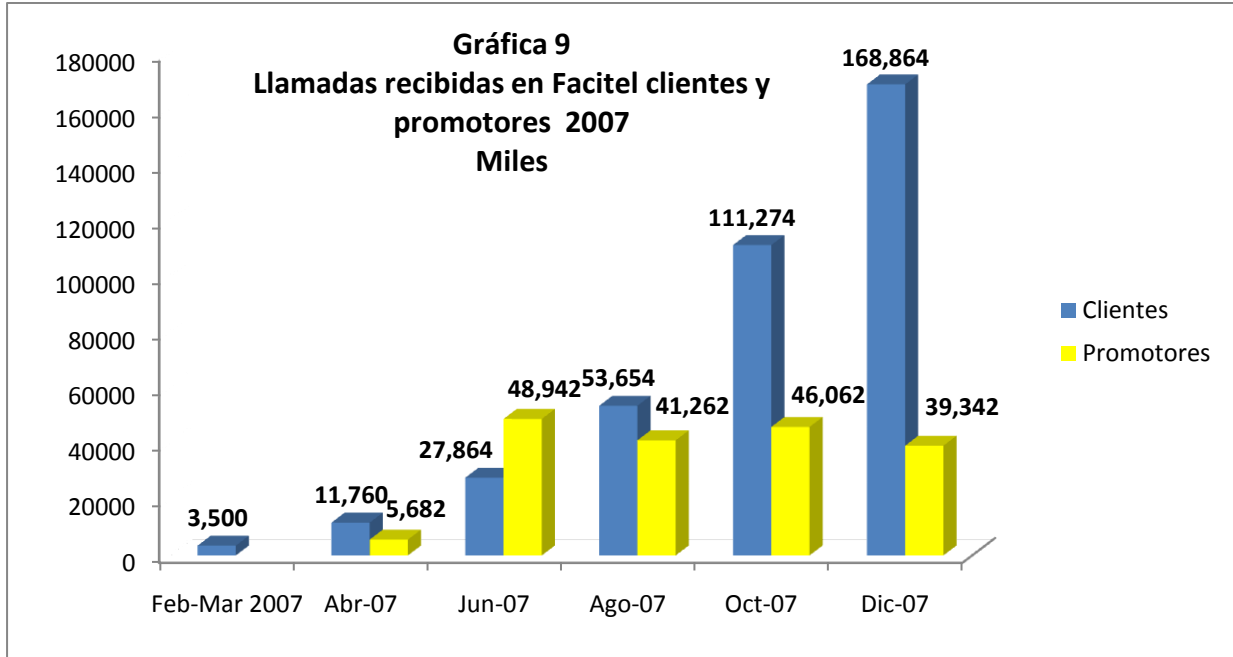
Los beneficios cualitativos que se presentaron de esta herramienta para justificar su compra fueron:

- ✓ Control de la operación basado en una correcta medición.
- ✓ Liberación de capacidad de los agentes gracias a la factibilidad de automatización.
- ✓ Respuesta inmediata a las necesidades del cliente gracias al monitoreo en línea.
- ✓ Aseguramiento de la calidad basado en el monitoreo de llamadas.
- ✓ Mejor administración de los recursos gracias a la obtención de métricas especializadas.
- ✓ Supervisión integral a los agentes.
- ✓ Monitoreo bajo demanda y con reglas de negocio.

En términos cuantitativos era muy fácil de justificar, con un volumen arriba de 100,000 llamadas al mes. Cada llamada tenía un costo de \$4 pesos con la implementación de la tecnología, mientras que con el outsourcing \$48 pesos (4 usd). 400 mil pesos contra más de 4 millones de pesos, era clara la respuesta para los inversionistas.

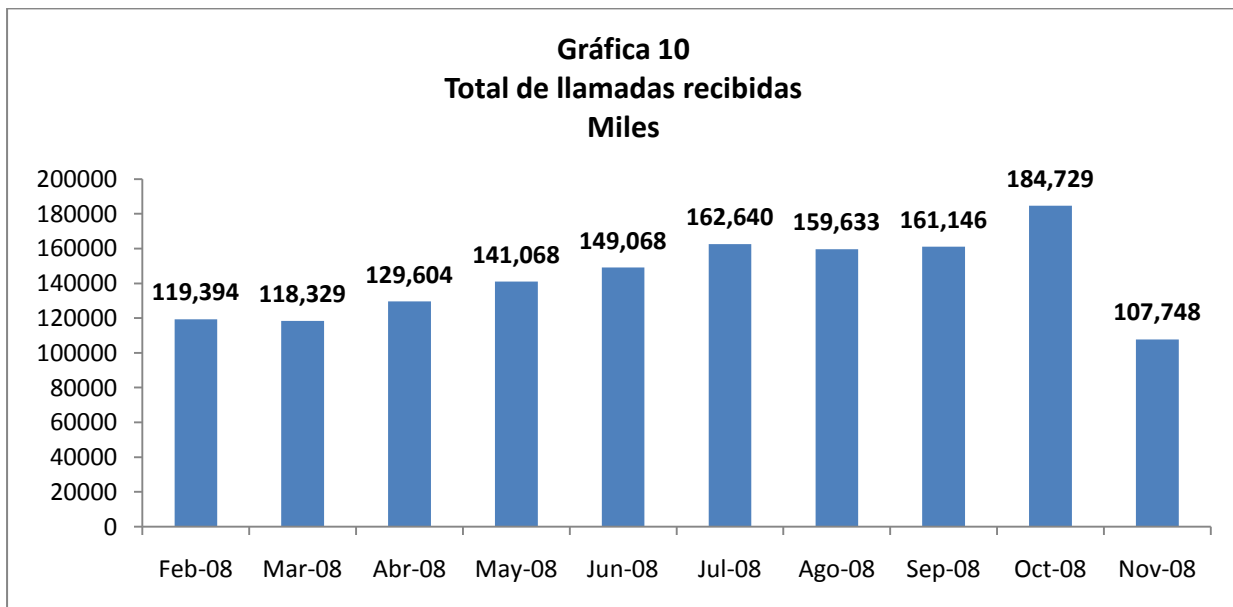
El crecimiento en términos de servicios a Facitel (número de llamadas) se representa en gran medida en la gráfica 9 que muestra datos del 2007, donde en un inicio en los meses de febrero, marzo y abril solamente se brindaba el servicio con 4 agentes; a

partir de junio y en el resto del año el número de agentes telefónicos creció hasta llegar a más de 60 personas, respondiendo al incremento en el volumen de llamadas recibidas tanto de clientes de banco fácil como de promotores y personal de los módulos instalados en las tiendas Chedraui, de esta forma en el mes de diciembre se atendió 208,206 llamadas tanto de clientes como de promotores.

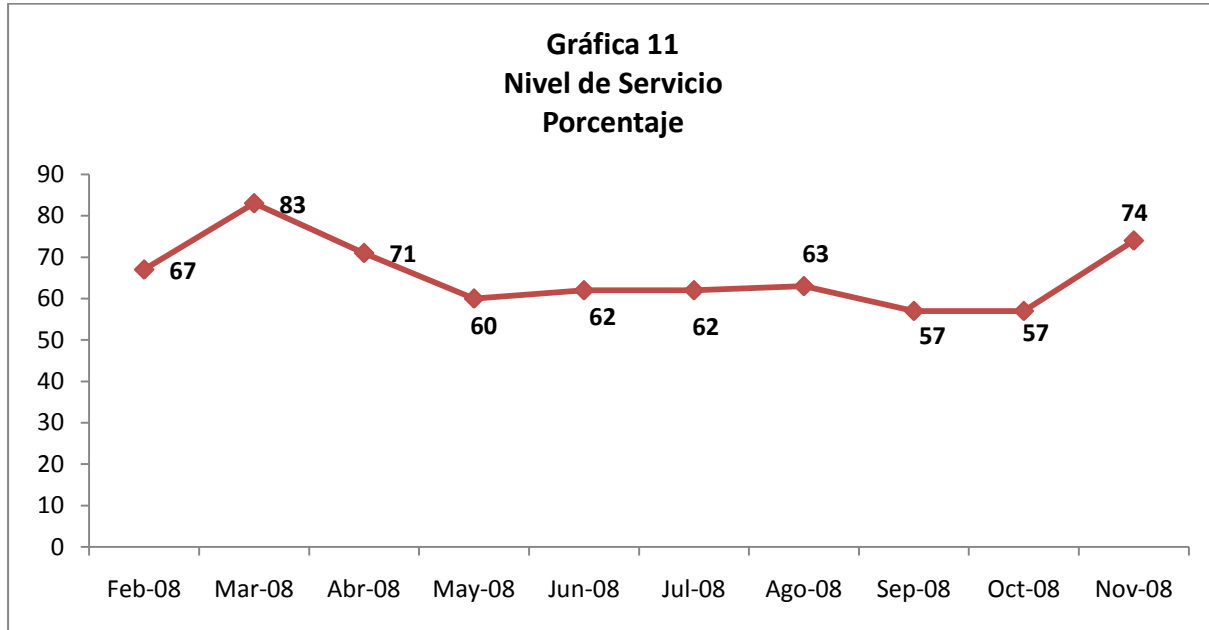


Fuente: Elaboración propia con base en información de Banco fácil

A finales del 2008 en el mes de octubre se recibieron más de 180,000 llamadas (grafica 10) de las cuales el 55% eran atendidas de forma automatizada, es decir, por su sistema de audio respuesta (IVR), y con un nivel de servicio en promedio del 66% en el periodo de febrero a noviembre del mismo año (grafica 11)



Fuente: Elaboración propia con base en información de Banco fácil



Fuente: Elaboración propia con base en información de Banco fácil

Durante el año 2008, los servicios medidos en porcentajes que solicitaba el cliente a través de Facitel se dividían de la siguiente forma:

- Reportes por Robo y extravió 2%
- Saldos y Movimientos 51%
- Activaciones 9%
- Localización de TDC 9%
- Información general 14%
- Aclaraciones 12%
- Otros 3%

3.2.1 Volúmenes y principales indicadores del call center KPI's, Key Performance Indicators (Indicadores clave de rendimiento)

Medición.

Cuando se habla de call center la mayoría lo relaciona con un grupo de gente hablando por teléfono, pues bien un call center es mucho más complejo que eso, si bien es cierto la materia esencial para poder llevar a cabo la operación es la gente que trabaja "los agentes telefónicos" algo aún más básico es tener los medios correctos para controlar ese recurso humano, "lo que NO mides, NO controlas".

Sin lugar a duda los medidores personales de productividad son una llave esencial para el control y correcto funcionamiento de cualquier call center.

¿Cómo se mide un call center?

Existen 4 indicadores claves de desempeño que ayudan a medir de forma global el nivel de servicio de un call center y todos están perfectamente relacionados

1. Nivel de Servicio AHT 80/ASA 20⁵¹

El nivel de servicio AHT 80/ASA 20 es un indicador internacional que mide cual es el desempeño del call center, su fórmula se expresa de la siguiente forma:

Formula 1
Obtención del nivel de servicio de un call center

$$\text{NIVEL DE SERVICIO} = \frac{\text{TOTAL DE LLAMADAS (LLAMADAS ABANDONADAS + LLAMADAS CONTESTADAS DESPUES DE 20 SEGUNDOS)}}{\text{TOTAL DE LLAMADAS}}$$

Fuente: Elaboración propia con base en información de Banco fácil

La fórmula contempla que todas las llamadas que sean contestadas después de 20 segundos (umbral) y las llamadas abandonadas afectan en el nivel de servicio de Facitel.

2. ABANDONO

Son las llamadas que fueron abandonadas (colgadas) por el cliente y que nunca se contestaron (una opción es por esperar demasiado tiempo en la línea telefónica a que fuera atendido por un agente telefónico). Normalmente es expresado en porcentaje y un estándar es tener menos del 5% de abandono.

3. AHT

Es la duración de la llamada **AHT** por sus siglas en inglés Average Handle Time que en español sería el tiempo promedio de la llamada, que mide el tiempo que tarda un ejecutivo telefónico en brindar el servicio solicitado desde que le es asignada la llamada por el ACD hasta que se desconecta el cliente o el ejecutivo del teléfono.

La meta puede variar de campaña en campaña es un indicador que normalmente se mide siempre en segundos.

4. ASA

Es el tiempo de contestación al cliente **ASA** por sus siglas en inglés Average Speed of Answer que en español sería la velocidad promedio de respuesta, este indicador es uno de los más importantes ya que es el tiempo desde que una persona (cliente)

⁵¹ Las definiciones de las siglas AHT y ASA se verán más adelante

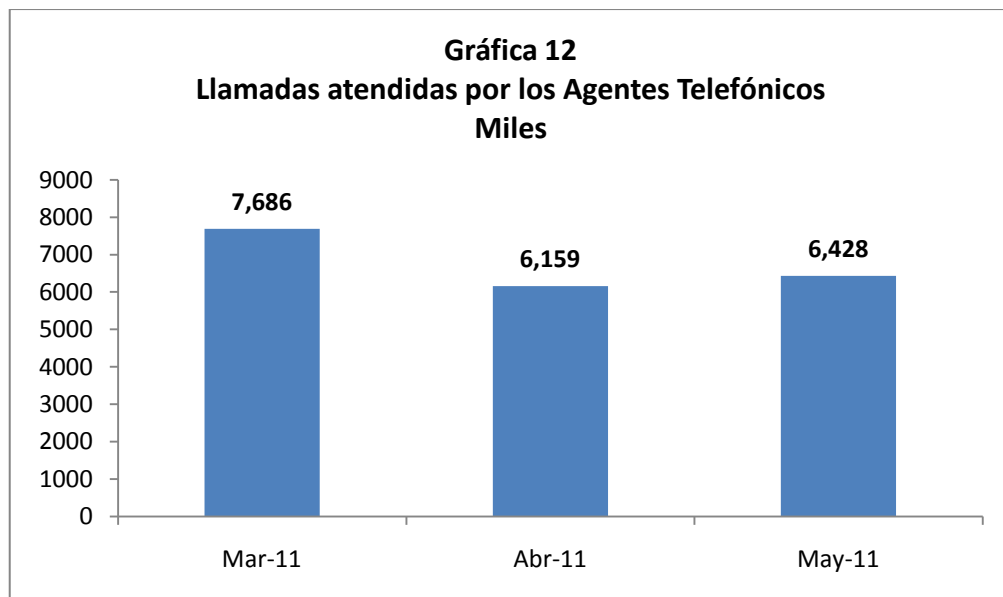
selecciona hablar con un agente y cuanto demora en tiempo hasta cuando este le contesta, el estándar internacional son 20 segundos, para efectos de este indicador una llamada que es contestada después de este tiempo afecta el nivel de servicio o se cuenta como llamada abandonada, por lo que en un call center entre menos de 20 segundos se tardan de contestar una llamada tendrán mejores niveles de servicio.

Cuadro 9
Indicadores clave de rendimiento de Facitel

	MARZO DEL 2011		ABRIL DEL 2011		MAYO DEL 2011	
	No de LLAMADAS	%	No de LLAMADAS	%	No de LLAMADAS	%
Llamadas contestadas por un sistema de audio respuesta IVR	8,555	52	6,217	50	7,039	51
Llamadas contestadas por agentes telefónicos.	7,686	47	6,159	48	6,428	46
Llamadas abandonadas (la meta es estar por debajo del 5%)	272	3	227	2	334	3
Total de llamadas de entrada	16,513	100	12,603	100	13801	100

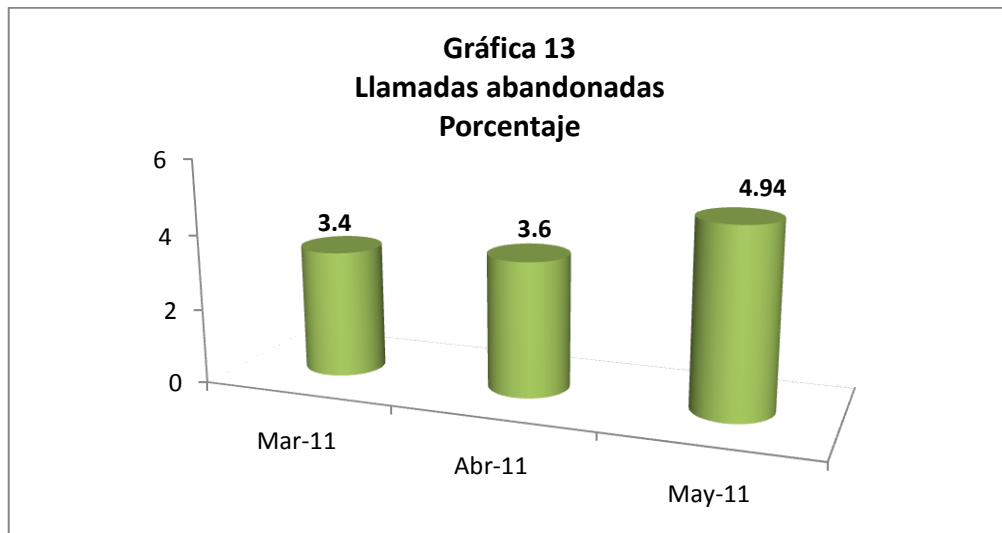
Fuente: Elaboración propia con base en información de Banco fácil

El cuadro anterior es un ejemplo de tablero de control de Facitel de marzo a mayo del 2011, en el cual se observa que en mayo aún se recibieron 13,801 llamadas de 33 mil clientes de tarjeta de crédito, de estas llamadas, el 51% se atendió por un sistema (IVR) y el 46.6% por un agente telefónico el resto son consideradas llamadas abandonadas, que fue un total de 334.



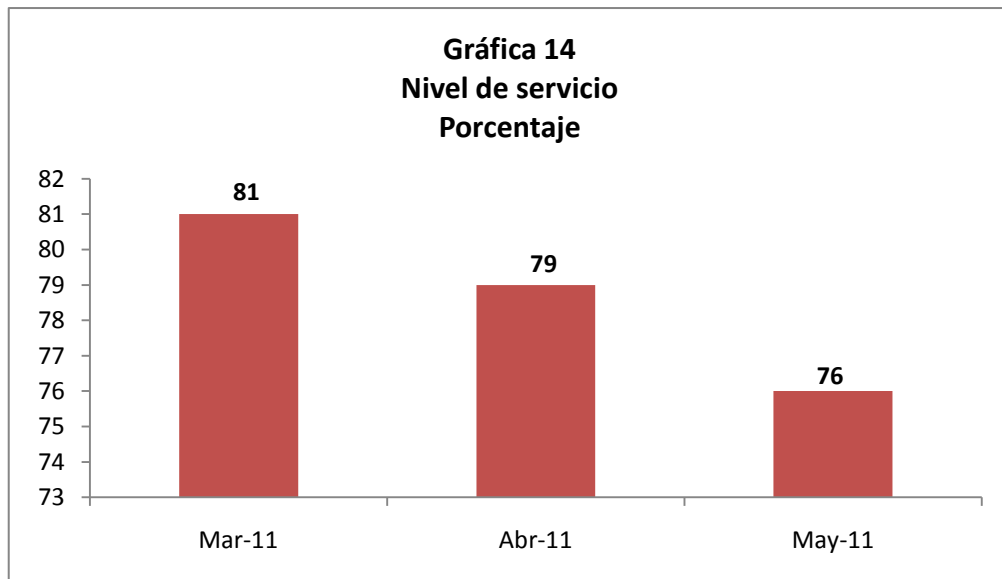
Fuente: Elaboración propia con base a información de Banco fácil

La grafica 12 es una representación del cuadro 9, donde puede verse aún que los ejecutivos telefónicos de Facitel casi contestan el 50% de las llamadas que recibió Facitel en el mes de mayo.



Fuente: Elaboración propia con base en información de Banco fácil

Puede verse en la gráfica 13 que las llamadas consideradas como abandonadas se incrementaron durante los meses de marzo, abril y mayo del 2011, hay que recordar que un aumento en las llamadas abandonadas afecta el nivel de servicio del call center, pero se mantuvieron dentro de la métrica ya que el estándar es estar abajo del 5%.



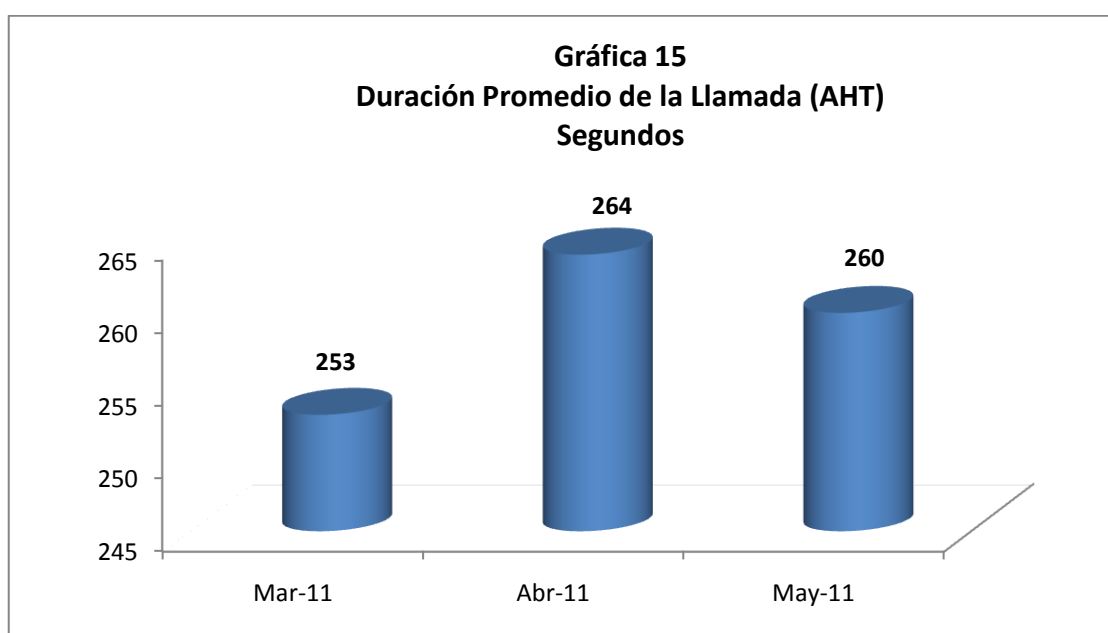
Fuente: Elaboración propia con base en información de Banco fácil

La grafica 14 nos muestra el nivel de servicio de Facitel, ya que en el periodo de marzo-mayo tuvo un descenso en los porcentajes cuando lo ideal es acercarse al 100% y lo tolerable es tener un nivel del 80%, además de las llamadas abandonadas que participan en esta medición, también se tienen otros medidores como el ASA y el AHT lo cual se menciona a continuación.

Cuadro 10
Indicadores clave de desempeño de Facitel, ASA y AHT

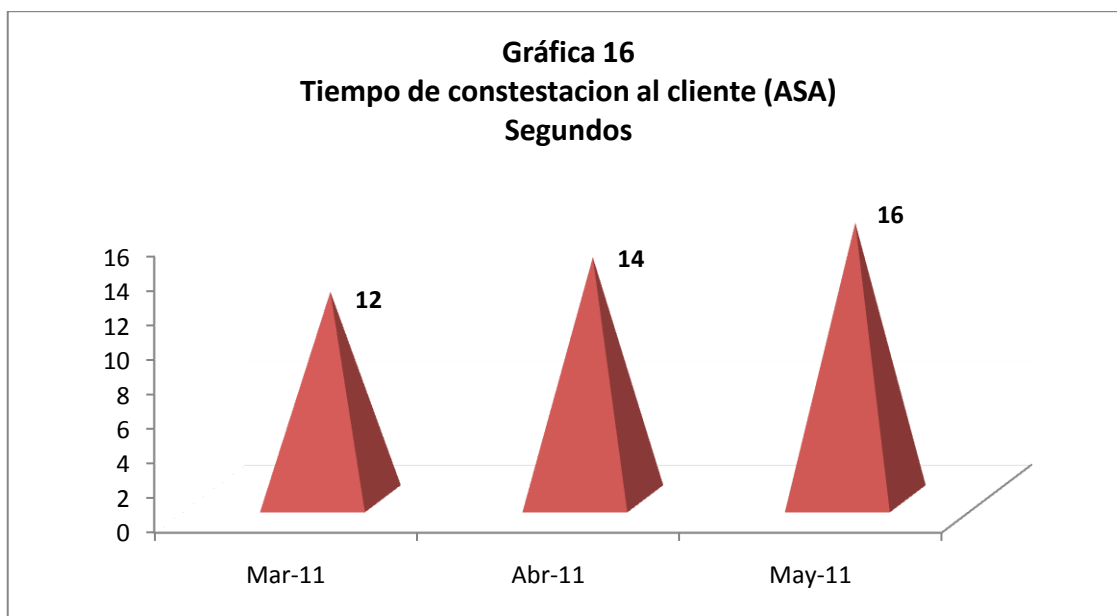
	MARZO DEL 2011	ABRIL DEL 2011	MAYO DEL 2011
AHT - Duración de llamada (segundos)	253	264	260
ASA- Tiempo de contestación (segundos)	12	14	10
Nivel de Servicio (porcentaje)	81	79	76

Fuente: Elaboración propia con base en información de Banco fácil



Fuente: Elaboración propia con base en información de Banco fácil

La grafica 15 interpreta la parte del AHT (por sus siglas en inglés Average Holding Time y cuya traducción es tiempo promedio de la llamada) que está registrado en el cuadro 10, puede apreciarse que el tiempo promedio de la llamada obtenido durante estos meses de marzo –mayo no es constante y que tiene un aumento principal en el mes de abril para volver a disminuir un poco en mayo pero no en el nivel que tenía en el mes de marzo, cuando la meta para Facitel es de 260 de AHT, aunque hay cierta diferencia entre los meses analizados, los resultados obtenidos se encuentran cerca o dentro de la meta establecida.



Fuente: Elaboración propia con base en información de Banco fácil

El otro indicador que también es importante tomar en cuenta es el ASA (por sus siglas en inglés Average Speed Answer y cuya traducción al español sería velocidad promedio de respuesta) el cual también fue tomado del cuadro 10, puede verse que en Facitel en los meses de marzo-mayo se ha visto un pequeño pero constante incremento en la velocidad promedio de respuesta, sin embargo como la medida estándar e ideal de este indicador son 20 segundos, los resultados obtenidos de Facitel están dentro del rango.

En general estos indicadores permiten controlar de forma global la operación del call center, aunque hay otros más que controlan a cada uno de los agentes telefónicos de forma individual y con objetivos específicos.

5. Monitoreo o Calidad

Es el área responsable de la evaluación de las llamadas telefónicas inbound (entrantes) y outbound (salida) en tiempo real y grabado, atendidas por el personal de Facitel.

Así mismo, se encarga de retroalimentar en tiempo y forma a los analistas para corregir errores operativos y de actitud, localizar áreas de oportunidad y detectar necesidades de capacitación laboral.

Principales funciones:

- Difusión de criterios de evaluación a los analistas de nuevo ingreso.
- Evaluación de llamadas (voz vs pantallas).
- Retroalimentación efectiva (remota y/o presencial)
- Identificación de necesidades de capacitación
- Juntas mensuales de calibración
- Búsqueda de llamadas para prevención de fraudes, quejas y felicitaciones.
- Talleres de reforzamiento (Instructores habilitados y monitoreo)

3.2.2 Impacto que tiene Facitel en la institución

Además de los ahorros obtenidos al invertir en tecnología y no realizar el servicio con un tercero había más beneficios tangibles. Facitel es el único canal de comunicación y atención con los clientes, en algún momento hasta se llegó a la cantidad de 300 mil.

En promedio, el costo de cada llamada que se llegó a tener en el año 2009 fue \$2.87 pesos por una llamada atendida por el IVR y \$8.84 pesos cuando es atendida por un agente telefónico.

Mientras que en la única sucursal puesta por Banco Fácil, una consulta del saldo de una tarjeta de crédito costaba hasta \$130 pesos, esto por los altos costos fijos que se tenían.

Sin embargo, en la misma sucursal en una operación con un volumen grande el costo de las operaciones están en el rango entre 20 hasta 50 pesos, por ejemplos como consultas de saldo, realización de inversiones, solicitud de chequeras, lo que simplemente es el costo de operación de la sucursal. El beneficio y ahorro económico para la institución fue tangible en cada transacción llevada cada día, si se compara la sucursal contra el call center.

**Cuadro 11
Costo por llamada sistema de audio respuesta IVR**

Costo por llamada sistema de audio respuesta IVR						
Recursos materiales	JULIO DEL 2009		AGOSTO DEL 2009		SEPTIEMBRE DEL 2009	
	No.	Costo (Pesos)	No.	Costo (Pesos)	No.	Costo (Pesos)
Llamadas de larga distancia	30,981	38,313.99	32,169	39,808.89	30,799	38,114.01
Alquiler de enlaces de telefonía (E1)	4	6,712.00	4	6,712.00	4	6,712.00
Licencias del sistema audio respuesta IVR	120	41,403.33	120	41,403.33	120	41,403.33
Costo de la herramienta para administrar la telefonía (Interactive) depreciada a 36 meses	1	12,006.67	1	12,006.67	1	12,006.67
Servidores de telefonía amortizados a 36 meses	1	2,868.68	1	2,868.68	1	2,868.68
Total		101,304.67		102,799.57		101,104.69
Llamadas atendidas por IVR (Miles)	38,677		36,789		31,546	
Costo por llamada a través del sistema de audio respuesta IVR (Pesos)	2.62		2.79		3.20	

Fuente: Elaboración propia con base en información de Banco fácil

Cuadro 12
Costo por llamada de los Agentes de Facitel

Costo por llamada Facitel Agentes			
	JULIO DEL 2009	AGOSTO DEL 2009	SEPTIEMBRE DEL 2009
	Costo Total (Pesos)	Costo Total (Pesos)	Costo Total (Pesos)
Recursos Materiales	86,822.53	78,607.80	75,836.00
Recursos Humanos	280,557.00	265,728.50	260,841.00
Pagos por venta de seguros Argos	32,723.98	24,853.37	24,520.92
Total	432,827.49	394,043.04	386,051.29
Llamadas atendidas por IVR (Miles)	39,765	37,665	32,456
Costo por llamada agentes telefonicos (Pesos)	10.88	10.46	11.89

Fuente: Elaboración propia con base en información de Banco fácil

Para determinar un costo por llamada se toman varias reglas de negocio y contabilidad, entre las que están relacionaos costos fijos, recursos humanos y recursos materiales. Los cuadros 11 y 12 muestran un ejemplo de parámetros de estimación de costos en lo relacionado a Facitel.

De esta forma, Facitel a 5 años de operación, es el canal que recibe todas las solicitudes realizadas por los clientes desde consultas de saldos, hasta quejas o aclaraciones de cargos indebidos, sin este canal el banco simplemente no podría haber salido a operación y continuar con la licencia de institución financiera.

ANEXO III. Estrategias de los 6 principales Grupos Financieros en México con respecto a la operación de su call center

Cuadro C. BBVA Bancomer, S.A. de C.V.

GRUPO FINANCIERO	NOMBRE CALL CENTER Y NÚMERO DE TELÉFONO	SERVICIOS PROPORCIONADOS POR EL CALL CENTER	INFORMACION Y ESTRATEGIAS DEL CORPORATIVO APLICADAS A SU CALL CENTER
GRUPO FINANCIERO BBVA BANCOMER, S.A. DE C.V.	Línea Bancomer Área Metropolitana y DF TEL 52262663 Interior del país TEL 01800 2262663	<ul style="list-style-type: none"> • Reporte de cheques o tarjetas por robo o extravió • Activación de tarjetas • Opción para hablar con un ejecutivo telefónico • Contratar un servicio o promoción • Realizar consultas financieras • Realizar operaciones financieras 	<p>BBVA Bancomer es la mayor institución financiera privada en México en términos de depósitos, que ascienden a \$547,135 millones de pesos a marzo de 2010, y número de clientes bancarios, que actualmente asciende a más de 15.7 millones. La cobertura de BBVA Bancomer implica el manejo de una alta proporción de las transacciones del sistema financiero mexicano. El volumen de transacciones manejado por el Banco en el 2010 fue en promedio de entre 120 a 150 millones de transacciones por mes. Esto representa una alta responsabilidad no sólo frente a los clientes, sino también con respecto a los usuarios y el resto de los componentes del sistema financiero. Una operación óptima requiere de un esfuerzo especial para darle mayor eficiencia en los canales de distribución, lo cual contribuye a que tanto los clientes como el resto del sistema financiero incurran en menores costos, por esa razón las operaciones realizadas a través de Línea Bancomer creció 18% en relación al 2009, la estrategia implementada por el grupo en México principalmente es la atención en la realización de servicios financieros a sus clientes y a través de Línea Bancomer se lleva a cabo la colocación de una mayor cantidad de créditos al consumo, personales y ventas de servicios como TDC, seguros, campañas y promociones en el uso de los productos del banco.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en el informe anual de Grupo Financiero BBVA Bancomer S.A. de C.V. 2010

Cuadro D. Banamex, S.A. de C.V.

GRUPO FINANCIERO	NOMBRE CALL CENTER Y NÚMERO DE TELÉFONO	SERVICIOS PROPORCIONADOS POR EL CALL CENTER	INFORMACION Y ESTRATEGIAS DEL CORPORATIVO APLICADAS A SU CALL CENTER
GRUPO FINANCIERO BANAMEX, S.A. DE C.V.	Audiomático, el banco por teléfono de Banamex Área Metropolitana y DF TEL 2262 6391 Interior del país 01 800 021 2345	<ul style="list-style-type: none"> • Reporte por robo o extravió • Consulta de servicios bancarios • Información y asesoría de productos bancarios • Productos nomina Banamex • Cargos no reconocidos 	Grupo Banamex, al cierre de 2010, mantiene una de las primeras posiciones a través de sus principales subsidiarias en prácticamente todas las áreas de la intermediación financiera en México. A través de Banamex se tiene una participación de mercado de aproximadamente 21% en activos, 16% en cartera vigente y 20% en depósitos bancarios, una de las funciones principales del grupo es la atención al cliente y una de sus tareas es la de promover los diferentes productos y servicios a través de las siguientes áreas o líneas de negocio como es audiomático y de las sucursales. Esta línea de negocio se encuentra dirigida principalmente a personas físicas, en sus necesidades de depósito, operaciones bancarias, crédito de vivienda, créditos personales, créditos PYMES y crédito al consumo.

Fuente: Elaboración propia con base en el informe anual de Grupo Financiero Banamex S.A. de C.V. 2010

Cuadro E. HSBC, S.A. de C.V.

GRUPO FINANCIERO	NOMBRE CALL CENTER Y NÚMERO DE TELÉFONO	SERVICIOS PROPORCIONADOS POR EL CALL CENTER	INFORMACION Y ESTRATEGIAS DEL CORPORATIVO APLICADAS A SU CALL CENTER
GRUPO FINANCIERO HSBC, S.A. DE C.V.	Contact Center de HSBC Área Metropolitana y DF TEL 57213390 Interior del país TEL 01800 7124825	<ul style="list-style-type: none"> • Reporte de OTP, cheques y tarjetas por robo o extravió • Consultas y operaciones de cuentas y tarjetas • Información y venta de productos y servicios • Aclaraciones o 	Contact Center de HSBC (antes Línea Directa) es un área especializada en servicio a clientes mediante la cual, vía telefónica, los clientes pueden llevar a cabo pagos de ciertos servicios, pago de tarjetas de crédito, inversiones, traspasos y transferencias de fondos entre cuentas propias y a cuentas de terceros y a otras Instituciones de crédito. Contact Center es un servicio que cuenta con tecnología de vanguardia para

		<p>asesoría de servicios HSBC</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alternativas de pago y cobranza • Promociones de tarjetas de crédito 	<p>garantizar la seguridad de sus clientes y está disponible las 24 horas, los 365 días del año, y en la actualidad es uno de los más grandes canales de distribución por el cual el Banco promueve y vende algunos productos de otras subsidiarias del Grupo Financiero HSBC, con la finalidad de darle un mejor servicio al cliente al ofrecerle una amplia gama de productos que cubran sus necesidades, al tiempo que incrementa la venta cruzada en sus productos. Alguno de estos productos son de Afore, Créditos, Seguros y Pensiones.</p>
--	--	---	--

Fuente: Elaboración propia con base en el informe anual de Grupo Financiero HSBC S.A. de C.V. 2010

Cuadro F. Santander, S.A. de C.V.

GRUPO FINANCIERO	NOMBRE CALL CENTER Y NÚMERO DE TELÉFONO	SERVICIOS PROPORCIONADOS POR EL CALL CENTER	INFORMACION Y ESTRATEGIAS DEL CORPORATIVO APLICADAS A SU CALL CENTER
GRUPO FINANCIERO SANTANDER, S.A.B. DE C.V.	Súper línea Área Metropolitana y DF TEL 51694300 Interior del país TEL 01800 5010000	<ul style="list-style-type: none"> • Robo o extravió de tarjeta o cheques • Activación de tarjeta • Servicios bancarios • Seguros • Créditos de consumo e hipotecarios • Internet 	<p>Santander México es el tercer grupo financiero del país con una cuota de mercado del 13.5% en créditos y del 15.1% en ahorro bancario. Cuenta con 1,100 oficinas en las que atiende a 9.1 millones de clientes. En 2010 fue reconocido por la revista <i>Euromoney</i> como el mejor Banco de México.</p> <p>Súper línea es el canal de contacto de Banco Santander en México, al igual que los demás bancos importantes en el país el principal servicio es la atención a los más 9.1 millones de clientes de la institución financiera en la realización de la operaciones e información financieras y en la promoción de los diferentes productos y servicios.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en el informe anual de Grupo Financiero Santander S.A.B. de C.V. 2010

Cuadro G. Santander, S.A. de C.V.

GRUPO FINANCIERO	NOMBRE CALL CENTER Y NÚMERO DE TELÉFONO	SERVICIOS PROPORCIONADOS POR EL CALL CENTER	INFORMACION Y ESTRATEGIAS DEL CORPORATIVO APLICADAS A SU CALL CENTER
GRUPO FINANCIERO SCOTIABANK INVERLAT, S.A. DE C.V.	Invertel, la banca telefónica de Scotiabank Área Metropolitana y DF TEL 57281900 Interior del país TEL 01800 7045900	<ul style="list-style-type: none"> • Reporte por robo o extravió de tarjetas bancarias o cheques • Asesoría Telefónica • Operaciones bancarias Invertel • Unidad Especializada de Aclaraciones • Fondos de Inversión • Tarjetas Bancarias • Órdenes de pago SPEI • Préstamos personales o préstamos hipotecarios • Información de productos o servicios por Internet 	El centro de atención telefónica de Scotiabank tiene la función de proporcionar asesoría y realizar las operaciones bancarias de los clientes, durante las 24 horas los 365 días del año, el banco principalmente dirige su estrategia de mercado usando este canal de contacto hacia la ampliación de su Cartera Crediticia de consumo donde establece que la cartera de consumo es separada en dos grupos: a) cartera crediticia de consumo no revolvente (créditos personales, de nómina) y b) cartera crediticia por operaciones de tarjeta de crédito y otros créditos revolventes. También una parte de la estrategia del banco está encaminada a tener una más amplia de cartera Hipotecaria de vivienda.

Fuente: Elaboración propia con base en el informe anual de Grupo Financiero Scotiabank Inverlat S.A. de C.V. 2010

Cuadro H. Banorte, S.A.B. de C.V.

GRUPO FINANCIERO	NOMBRE CALL CENTER Y NÚMERO DE TELÉFONO	SERVICIOS PROPORCIONADOS POR EL CALL CENTER	INFORMACION Y ESTRATEGIAS DEL CORPORATIVO APLICADAS A SU CALL CENTER
GRUPO FINANCIERO BANORTE, S.A.B. DE C.V.	Banortel Área Metropolitana y DF TEL 5140 5600 Interior del país 01 800 226 6783	<ul style="list-style-type: none"> • Reporte de robo o extravió • Servicios financieros entre cuentas de clientes Banorte • Información de servicios y productos si no es cliente Banorte • Seguimiento de aclaraciones o envíos de 	Banorte o Banco Mercantil del Norte, es uno de los Grupos financieros mexicanos más grandes, importantes y sin fusiones con la banca extranjera dentro del sistema financiero mexicano. En el año 2010 Banortel atendió más de 29.7 millones de llamadas, con altos índices de eficiencia y calidad en la atención, los índices de abandono y tiempos de espera se mantuvieron dentro de los estándares internacionales

		<p>documentación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Soporte de servicios de Internet o información general 	<p>aceptables para los call centers, obteniendo un 5% de abandono y un tiempo de espera de 34 segundos. Por esta razón, con una inversión superior a los 600 millones de pesos en el 2011 Banorte inicia la construcción de un edificio que consolidará 14 call centers en una instalación más eficiente y sustentable, con tecnología y sistema de seguridad de última generación.</p>
--	--	---	---

Fuente: Elaboración propia con base en el informe anual de Grupo Financiero Banorte S.A.B. de C.V. 2010

Conclusiones

La presente investigación fue muy enriquecedora y aún la experiencia adquirida de casi 12 años descubrí información, teoría y hechos de autores importantes en la materia y queda claro que nunca se termina de aprender de este sector. La tecnología empleada en los servicios y combinada en los procesos, con el objetivo de reducir costos y aumentar automatización fue una de las mayores aportaciones del presente trabajo.

El sector de los call centers es relativamente pequeño y todos se conocen en el mercado, los innovadores serán los que continúen invirtiendo en nuevas tendencias y por supuesto tecnología, sin duda serán los que atraerán más clientes y más importante aún, conservaran a los actuales.

Al analizar información precisa en los casos de negocio se comprobó que realizando inversión en tecnología adecuada los beneficios son tangibles en términos cualitativos y cuantitativos. Pasando por bases históricas vimos el progreso del sector en México y la importancia que tiene para las instituciones financieras.

Es muy importante reiterar tal como se manejó a lo largo de la investigación (tanto histórica, teórica y práctica) que existe una simbiosis entre el sector de los call centers y la tecnología, la aplicación de las innovaciones tecnológicas hacia este sector también ha sido una de las causas del crecimiento y desarrollo del mismo, y esto se ha visto de forma muy particular en el sector de la banca comercial, donde prácticamente todos los bancos tienen su propio call center cuya corazón es un sistema IVR junto con otras tecnologías, que responde y brinda servicios a los usuarios de la banca sin la necesidad de que estos acudan físicamente a una sucursal a realizar los mismos tramites que se pueden realizar a través del teléfono, generando de esta forma un mayor beneficio en los bancos al minimizar costos de operación y una mayor utilidad en los usuarios al eliminar traslados y tiempo de espera en las unidades de negocio bancarias (sucursales).

Hoy en día, ya es una realidad la magnitud en el uso del dinero electrónico a nivel mundial, como uno de los resultados de esta investigación el dinero electrónico fluye a través de las diferentes transacciones por medio de varios canales remotos como son los call centers tema principal de este trabajo, a través de internet (banca por internet), por medio de cajeros automáticos, incluso hoy en día todas las instituciones bancarias más importantes están impulsando otra opción: la banca móvil (servicios financieros a través del teléfono celular). Tan es importante el dinero electrónico en nuestros días que esto permite una mayor movilización de capitales en una escala internacional, el dinero puede ser enviado de un país y de un continente a otro en cuestión de minutos o segundos, por lo que la sociedad ya se encuentra inmersa en una era tecnológica donde el usuario del sistema financiero ya no necesita acudir físicamente a realizar una operación financiera, por lo que la institución financiera que ofrezca una mayor variedad de canales remotos a sus clientes será la que tenga una mayor ventaja con respecto a sus competidores directos.

Concluyó además que la educación financiera debe ser una tarea que se inicie en la niñez y se prolongue en todas las etapas de la vida, porque es innegable el valor que el dinero tiene en el sistema capitalista de producción y hacer un uso apropiado del mismo es factor que contribuye a tener una economía sana. Proporcionar las herramientas y conocimientos necesarios para entender cómo funciona el dinero, la dimensión y el valor que tiene, ubicándolo como elemento indispensable para el ser humano, es tarea que también compete a los educadores, a la vez que forma parte integral de los jóvenes. Crear conciencia sobre el uso racional de los servicios financieros, sobre la planeación y previsión financiera es tarea que debe comprometerse con los diferentes sectores de la sociedad, sobre todo con la población de menos recursos, de manera tal que se promueva una cultura de inclusión financiera y manejo responsable del dinero. Estos manejos deberán ser impulsados con la utilización de los diferentes canales remotos entre ellos la utilización de los call centers.

Es crecimiento de la industria de banca múltiple o instituciones financieras han creado una competencia agresiva donde los servicios juegan un papel fundamental y los medios por donde se brindan siendo el call center clave para conservar a sus clientes actuales y atraer nuevos. La mayoría de los “bancos nuevos” surgidos en el 2006 iniciando operación en el 2007, iniciaron solo con call centers para el otorgamiento del servicio, lo cual comprueba la fuerza y empuje de este canal.

Sin duda la seguridad juega un factor clave en la utilización de los canales remotos, la obtención de una firma electrónica o una autenticación es algo fundamental para romper el paradigma de no utilizar estos medios no solo es que alguien llame y le den el servicio es saber quién llama y que necesita, eso crea confianza y fortalece la seguridad y vínculo entre institución y cliente.

Por lo tanto, un economista puede desempeñar un papel fundamental en este sector donde los proyectos y mejora continua son día a día.

Bibliografía

- ALONSO RAMOS, JOSE JONATAN (2010). ¿Tayloristas eminentes? los trabajadores en los call centers en México. Tesis de Maestría en Demografía. El Colegio de la Frontera Norte, A.C. México.
- ASPE ARMELLA, PEDRO (1993). El Camino Mexicano de la Transformación Económica, México. ED Fondo de Cultura Económica
- BAGNARA, SEBASTIANO (2000). Call centers, tendencias y problemas, Presentación. ETUC- AFETT Workshop. Brussels
- CAMPOS ANDAPIA, ANTONIO (1963), Las sociedades financieras privadas en México, México, ED CEMLA
- CORREA, EUGENIA compiladora (2002). Crisis y futuro de la banca en México. Reforma Financiera en México. IIEc. UNAM.
- MICHELI THIRION, JORDY (2007). Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI. *CONfines*, revista electrónica, Instituto Tecnológico de Monterrey, México, 3/5 enero-mayo.
- MUÑOZ LEIVA, FRANCISCO (2008). La adopción de una innovación basada en la Web. Análisis y modelización de los mecanismos generadores de confianza, Tesis doctoral, departamento de Comercialización e Investigación de Mercados, Universidad de Granada.
- NAVARRETE, LOURDES (2008). Evolución de la Telefonía, Contact Fórum Marzo-Abril.
- NORMAN, KERSTIN (2005). Call center work –characteristics, physical, and psychosocial exposure, and health related outcomes-, Tesis Doctoral. Linköping University, Suecia.
- ORTIZ MARTÍNEZ, GUILLERMO (1994). La Reforma Financiera y la Desincorporación Bancaria, México. ED Fondo de Cultura Económica.
- ROSENZWEIG, FERNANDO (1965), Moneda y bancos, en Daniel Cosío Villegas (et. al), Historia Moderna de México, El porfiriato, La Vida Económica, Vol. VII, Tomo II, Cap. VII, México, ED Hermes.
- RUEDA, ARTURO (2008). Para Entender la Bolsa, Financiamiento e Inversión en el Mercado de Valores. ED Cengage Learnign. México.
- SALES, CARLOS (1992). Indemnización Bancaria y Evolución del Sistema Financiero, 1983-1988, México. ED Páginas del Siglo XX.
- SUÁREZ DÁVILA, FRANCISCO (2005). El Estado y el sistema financiero mexicano, 1930-2002, (construcción, destrucción, reconstrucción y extranjerización). Lecturas del Trimestre Económico, México, ED Fondo de Cultura Económica.

- SUÁREZ DÁVILA, FRANCISCO (2005), La administración de la Banca nacionalizada en (et. al), Cuando el Estado se Hizo Banquero. Lecturas del Trimestre Económico 96, México, ED Fondo de Cultura Económica
- TELLO, CARLOS (1984). La Nacionalización de la Banca en México, México, ED Siglo XXI.
- TORANZO ROCA, CARLOS (1990), Cooperación internacional y asistencia técnica. ED Talleres Hisbol, Bolivia.
- TURRENT DÍAZ, EDUARDO (2007), Historia Sintética de la Banca en México, Banxico, México.
- ZUBIRAN, ROLANDO (2002). Relevancia de la convergencia de las telecomunicaciones para la sociedad mexicana. México.

Otras Fuentes:

- Revista EL ASESOR EMPRESARIAL (2002) No 216. México
- Artículo 28 de la Constitución de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Publicado en el Diario Oficial de la Federación
- Periódico “El Universal” 20 de abril de 2010
- Para la sección del Sistema Financiero Mexicano
http://www.uady.mx/~contadur/ca_fca/caef/aief/sistema_financiero_mexicano.pdf
- Página de internet de la Comisión Nacional para la Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF) <http://www.condusef.gob.mx>
- Página de internet de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) <http://www.cnbv.gob.mx>
- Página de internet de Grupo Financiero BBVA Bancomer, S.A. de C.V. <http://www.bancomer.com.mx>
- Página de internet de Grupo Financiero Banamex, S.A. de C.V. <http://www.banamex.com>
- Página de internet de Grupo Financiero HSBC, S.A. de C.V. <http://www.hsbc.com.mx>
- Página de internet de Grupo Financiero Santander, S.A.B de C.V <http://www.santander.com.mx>
- Página de internet de Grupo Financiero Scotiabank Inverlat, S.A. de C.V. <http://www.scotiabank.com.mx>
- Página de internet de Grupo Financiero Banorte S.A.B. de C.V. <http://www.banorte.com>