

**ESTRATEGIAS DE NEGOCIO APOYADAS  
EN TECNOLOGIAS DE INFORMACION**



**TESIS PRESENTADA  
POR:**

**JOSE ANTONIO GONZALEZ ISUNZA**

Presentada ante la Dirección Académica de la Universidad Virtual  
del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey  
Como Requisito Parcial para Obtener  
El Título de:

**MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE TECNOLOGIAS  
DE LA INFORMACION**

**Mayo de 2000**



# **ESTRATEGIAS DE NEGOCIO APOYADAS EN TECNOLOGIAS DE INFORMACION**

Tesis presentada

por

**JOSE ANTONIO GONZALEZ ISUNZA**

Presentada ante la Direction Académica de la Universidad Virtual del  
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey  
como requisito parcial para optar  
al título de

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN**

**Mayo de 2000**

Maestría en Administration de Tecnologías de la Information

# **ESTRATEGIAS DE NEGOCIO APOYADAS EN TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN**

Tesis presentada

por

**JOSÉ ANTONIO GONZÁLEZ ISUNZA**

**Aprobada en contenido y estilo por :**

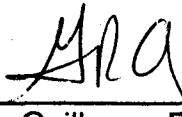
**Profesor Asesor**



---

M.A. Ralf Eder Lange

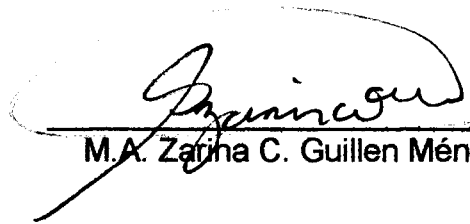
**Profesor miembro del jurado**



---

Dr. Guillermo Rodríguez Abitia

**Profesor miembro del jurado**



---

M.A. Zaira C. Guillen Méndez

**Directora del Programa de Graduados  
en Ingenierías y Tecnologías  
(P.G.I.T.)**



---

Dra. María del Socorro Marcos

# A g r a d e c i m i e n t o s

A todas las personas que mencionó al calce y otras muchas que incondicionalmente siempre me respaldaron, me animaron y me impulsaron a buscar nuevos retos en mi vida, a realizarme en lo académico para luego poder concretar nuevos esfuerzos en mi vida profesional, en mi vida familiar y social que deben materializarse en una constante superación y búsqueda de mejorar mi entorno en la medida de mis posibilidades, a todos ellos muchas gracias.

**A mi esposa** le estoy muy agradecido por la confianza y su fe depositada en mi, así como por todos los desvelos y tiempo que me cedió para concluir mis estudios de maestría.

**A mis padres** que desde chico me inculcaron el terminar todo lo que empiezo y a esforzarme por siempre salir adelante.

**A mis hermanos, cuñados y a mis suegros** que siempre me animaron y me impulsaron en mi constante búsqueda de superación.

**A mis ahijados** que con cariño me veían esforzarme y espero que algún día los vea yo haciendo lo mismo.

**A mi asesor de tesis y a mis sinodales** que me orientaron y ayudaron a enriquecer el trabajo realizado con este proyecto.

**A mis compañeros de maestría** que con su amistad y apoyo me mostraron siempre un respaldo y una manera diferente de ver las cosas.

**A Servicios Industriales Nacobre y a mis jefes** que siempre se mostraron abiertos a apoyarme para llevar adelante estos estudios.

**A la Fundación Telmex** por el respaldo brindado para superar los obstáculos que implica realizar estudios de esta naturaleza.



# RESUMEN

## "ESTRATEGIAS DE NEGOCIO APOYADAS EN TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN"

Mayo de 2000

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS  
UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN  
DE TECNOLOGIAS DE INFORMACIÓN  
INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS  
SUPERIORES DE MONTERREY

Dirigida por el profesor: **M.A. Ralf Eder Lange**

**Objetivo.-** Describir y analizar enfoques estratégicos de empresas, específicamente de la Banca en México y como se apoyan en el uso de Tecnologías de Información para una búsqueda constante de la competitividad y un crecimiento les permita mantenerse en este mundo globalizado.

**Metodología.-** Estudio exploratorio basado en el método de casos y apoyándose con investigación bibliográfica, cruzando información de diferentes fuentes para

atenuar desviaciones, y con algunas entrevistas para amarrar cabos sueltos. Finalmente se concluye sobre las diferencias y similitudes.

**Resultados.-** Los cinco bancos mas grandes de México están perdiendo terreno ante los bancos chicos, el mercado bancario después de la crisis de 1994 se ha ido reduciendo, falta en general una cultura del uso del sistema bancario y del crédito diferenciado por clientes cumplidos y con buen historial por parte de las mismas instituciones, todavía es muy inmaduro. Tienen que romper su circulo vicioso: el no dar créditos, el tener grandes ineficiencias operativas, falta de estructura tecnológica, de no velar por las necesidades de sus clientes desde la perspectiva de ellos, enfocarse en crear una cultura de soporte y no de exigencias.

Hay enorme desconfianza ente los participantes del sistema financiero, deben crearse mecanismos e indicadores que permitan conocer como va un banco, saber como van sus costos por productos, por mercados, por tecnologías, etc. Los mecanismos de control tienen muchas fallas, deben depurarse e perfeccionarse para conocer mejor la situación tanto interna como externa de los bancos, y pujar por legislaciones que estén adecuadas a sus operaciones actuales.

**Conclusiones.-** La banca en México necesita definir su rumbo, donde quiere estar en el futuro y como va a participar en un mundo globalizado, necesariamente su futuro va ligado a las tecnologías de información y debe aprovecharlas, buscando valor agregado y consolidarlas en sus procesos y estructuras organizacionales. Finalmente el uso de creatividad y alianzas para ampliar los mercados que actualmente no cubren.

Como cumplir una misión que muchas veces no esta definida, que no se puede medir, y que los empleados no obtienen nada al esforzarse en su seguimiento. La tecnología puede ser indispensable, pero la clave estará en su integración a la organización y la complementación con los procesos al sincronizándose mutuamente.

# ESTRATEGIAS DE NEGOCIO APOYADAS EN TECNOLOGIAS DE INFORMACION

## INDICE

	<u>Paq.</u>
<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>1</b>
1.    Importancia del tema .....	1
2.    A donde nos lleva la Evolución Teórica .....	4
3.    Objetivo de la Tesis .....	7
3.1    Restricciones .....	9
3.2    Metodología .....	9
3.2.1    Tipo de Investigación .....	10
3.3    Alcances .....	12
3.4    Secuencia .....	12
4.    Producto Final .....	15
<b>CAPITULO I - Elementos que dan Rumbo a una Organización ....</b>	<b>16</b>
1.    Planeación .....	16
1.1    Tareas de la Dirección Estratégica .....	20
2.    Misión – Visión .....	21
3.    Objetivos .....	26
4.    Estrategias .....	31
4.1    Formulación de Estrategias .....	33
4.2    Clasificación de Estrategias .....	40
5.    Conceptos Esenciales .....	48
<b>CAPITULO II - Búsqueda de la Competitividad Sostenible .....</b>	<b>51</b>
1.    Desarrollo Sostenible .....	52
2.    Competitividad .....	54
2.1    Estrategias Competitivas .....	55
2.2    Fuerzas que Definen la Competencia .....	59
2.3    Ventajas Competitivas .....	66



	<u>Pag.</u>
3. Elementos que Apoyan la Competitividad .....	7 0
3.1 Tecnologías de Información .....	7 3
3.2 Transformación Organizacional .....	8 1
3.2.1 Reingeniería .....	8 2
3.3 Creación de Valor .....	8 8
3.3.1 Cultura de la Información .....	9 0
3.3.2 Proceso de Toma de Decisiones .....	9 1
3.3.2.1 Enfoques para la Solución de Problemas ..	9 4
3.3.3 Roles de los Ejecutivos .....	9 7
3.3.3.1 Estilos básicos para Formular Estrategias. .	9 9
3.3.4 Desarrollo de Habilidades. ....	1 0 1
3.3.5 Niveles y Tipos de Información .....	1 0 2
<b>CAPITULO III - Análisis de los principales Bancos en México . . . .</b>	<b>1 0 5</b>
1. Problemática .....	1 0 5
2. Tendencias / Efectos de la Tecnología .....	1 0 8
2.1 Buró de Crédito .....	1 0 8
2.2 Transferencias Electrónicas .....	1 0 9
2.3 Regulaciones y Soporte .....	1 1 0
2.4 Tarjetas Inteligentes .....	1 1 4
2.5 Banca Electrónica / Comercio Electrónico .....	1 1 9
2.6 Servicios Adicionales .....	1 2 2
2.7 Enfoque al Cliente .....	1 2 3
2.8 Cajeros Automáticos (ATM) .....	1 2 5
2.9 Puntos de Venta (POS) .....	1 3 0
2.10 Adquirentes .....	1 3 0
2.11 Infraestructura Bancaria .....	1 3 3
2.12 Reconfiguración del Negocio Bancario .....	1 3 4
<b>CAPITULO IV - Estudio de Casos .....</b>	<b>1 3 7</b>
1. Grupo Financiero Serfin .....	1 3 7
2. Grupo Financiero Banamex-Accival .....	1 4 5
3. Grupo Financiero Inverlat .....	1 6 2
4. Grupo Financiero Bital .....	1 6 5
5. Grupo Financiero Bancomer .....	1 6 8
<b>CAPITULO V - Perspectivas para la Banca en México .....</b>	<b>1 7 2</b>
1. Evolución de la Banca .....	1 7 2
1.1 Histórica .....	1 7 2

	<u>Pag.</u>
1.2 Tecnológica .....	173
1.3 Costos .....	175
1.4 México en el Mundo .....	175
1.5 Tendencias y Expectativas .....	175
1.6 Análisis FODA .....	176
2. Indicadores .....	178
2.1 Banca por Teléfono .....	178
2.2 Banca por Internet .....	179
2.3 A.T.M.s .....	180
2.4 Tarjetas .....	182
2.5 Accesibilidad .....	183
<b>CAPITULO VI - Conclusiones .....</b>	<b>185</b>
1. Evaluación Final .....	185
2. Conclusión Casos .....	185
3. Conclusión General de la Banca .....	191
4. Conclusión Final .....	195
4.1 Estrategias de T.I. apoyan al Negocio .....	196
5. Aportación .....	197
6. Trabajos Futuros .....	198
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>200</b>

# FIGURAS

	<u>Pág.</u>
1. Objetivo del Trabajo .....	8
2. Planes .....	48
3. Objetivos .....	49
4. Estrategias .....	50
5. Rueda de la Estrategia Competitiva .....	56
6. Estrategia Competitiva .....	58
7. Estrategias Genéricas .....	62
8. Cadena de Valor Genérico .....	66
9. Proceso de Cambios .....	82
10. Estilos Básicos de Solución de Problemas .....	96



# T A B L A S

I. Jerarquía en la Formulación de Estrategias . . . . .	3 4
II. Niveles del Círculo de Planeación . . . . .	3 9
III. Liderazgo en Costos . . . . .	6 3
IV. Diferenciación . . . . .	6 3
V. Nichos de Mercado . . . . .	6 4
VI. Riesgos . . . . .	6 4
VII. Sistemas de Información por Nivel Jerárquico . . . . .	7 6
VIII. Selección de Procesos para Innovación . . . . .	8 5
IX. Capacitadores del Proceso de Cambio . . . . .	8 6
X. Diseño e Implementación . . . . .	8 8
XI. Habilidades Necesarias para Niveles Administrativos . . . . .	1 0 1
XII. Niveles en la Organización para la Creación de Información . . . . .	1 0 3
XIII. Cajeros en el Mundo . . . . .	1 2 6
XIV. Cajeros en México . . . . .	1 2 7
XV. Sistema Bancario Mexicano . . . . .	1 3 4
XVI. Participación de Mercado . . . . .	1 3 5

# INTRODUCCION

## 1. Importancia del tema

Es tan importante el manejo de la información hoy en día que algunos países como Estados Unidos le dan una prioridad extraordinaria, permitiéndoles alcanzar junto con otros factores el liderazgo que tienen, como ejemplo se puede mencionar a la C.I.A. (Agencia Central de Inteligencia) de dicha nación, uno de los organismos en el ámbito internacional que cuenta con el mayor prestigio y experiencia en procesos para generar información estratégica e identificación prospectiva de posibles problemas, su función es desarrollar información para que el ámbito ejecutivo (el presidente y el Consejo de Seguridad Nacional de Estados Unidos) pueda sustentar la toma de decisiones de primer nivel con el mejor impacto posible, curiosamente esas decisiones van encaminadas a generar nuevos requerimientos de información. Asimismo muchos de sus procesos se basan en sofisticados instrumentos y tecnologías de información (Abascal, 1998).

Ahora hablando de las tecnologías de información y los cambios que experimentará el mundo del trabajo en el futuro se puede comentar una sinopsis del artículo "El ejecutivo del futuro" publicado en la revista del Inversionista de Enero 1998, donde se menciona el enorme impacto que habrá por el uso de estas tecnologías, sobretodo en materia de comunicación, las cuales están transformando a las empresas para elevar su capacidad de respuesta ante los cambios.

Entre algunos ejemplos de tecnologías de información se pueden mencionar las cada vez más utilizadas videoconferencias y el correo electrónico, los cuales están provocado enormes cambios; si a esto le aunamos la cada vez más fuerte tendencia a la globalización de operaciones de las empresas en diferentes países, a la reubicación corporativa, el outsourcing, empleos en empresas cada vez más dispersas entre sí; se puede apreciar que la tecnología de información será un elemento clave en el control de dichas organizaciones. Se habla de un cada vez mayor numero de personas que trabajan medio tiempo o por contratos de corto plazo, he inclusive muchas veces desde sus propios hogares, por lo tanto la necesidad de tecnologías móviles o de conexiones desde cualquier lugar serán cada vez mas necesarias para lograr resultados en las empresas, ya no será una variable importante el horario de trabajo dentro de las empresas, sino los resultados del desempeño desde donde quiera que se encuentre o necesite estar uno. No se medirá a uno por el tiempo que permanezca en su asiento dentro de una oficina, sino que irán surgiendo y teniendo cada vez mas peso otro tipo de parámetros.

Partiendo de esta pequeña introducción lo que se quiere hacer es un trabajo que salga de los enfoques teóricos, pero al mismo tiempo los concrete en la vida diaria de las operaciones de los negocios.

Los cambios tecnológicos hoy en día pueden modificar la importancia relativa de varios de los factores clave para el éxito en una industria. La tecnología parece ser



uno de los principales elementos que pueden ayudar a definir las dos principales estrategias genéricas: el liderazgo en costos y la diferenciación.

Las estrategias corporativas, la planeación de sistemas, las estructuras organizacionales y aun los administradores mismos han ido cambiando obligados por las circunstancias, teniendo pocas oportunidades de regresar sobre sus pasos para evaluar el estatus, la dirección y la magnitud de los cambios que se han vuelto tan comunes, cambios que se dan en una forma muy rápida, muy dinámica.

La planeación se puede basar en modelos sumamente detallados, en modelos enfocados solo en pocas variables o se puede escoger entre opciones intermedias, pero la clave es obtener información en periodos mas cortos de tiempo y focalizar la información estratégica, sin embargo ¿Cual es la mejor forma de planear?, ¿Cómo hacerlo? . Vale la pena detenerse un momento para diferenciar entre dos conceptos:

- **Sistema de Información.-** Método para obtener y transformar datos en información de una manera que se pueda usar para la toma de decisiones.
- **Tecnología de Información.-** Es la herramienta tecnológica que procesa o transmite dicha información.

Si se conjunta el uso adecuado de tecnologías de información con la capacidad de desarrollar información relevante, siempre encaminados a dar soporte al plan estratégico de negocio, seguramente se podrán fincar las bases de una ventaja

competitiva, la clave estará en la constancia de su implementación y consolidación, pues los resultados no se dan en forma inmediata en cuanto a tecnología y cambios culturales se refiere. Esto permitirá tomar mejores decisiones a todos los niveles de la organización, con los que se irá cimentando un futuro más sostenible en el largo plazo.

## **2. A donde nos lleva la evolución teórica**

Si nos enfocamos en la competitividad podemos dar un pequeño vistazo a algunas evoluciones de teorías que hablan de la competitividad desde diferentes ángulos o puntos de vista. Muchos modelos económicos y de estrategias de negocios desde 1776 con Adam Smith hasta nuestros tiempos con Michael Porter no hacen sino dar diferentes enfoques de las ventajas (absolutas, comparativas, proporción de factores, exportaciones, competitividad, productividad, etc.) todas tratando de definir que hace o puede hacer mejor a un país, a una economía o a una empresa.

La inquietud de como establecer y mejorar organizaciones chicas, grandes o inmensas se ha venido desarrollando con la historia del hombre, el punto es dentro de este dinamismo, definir cuales elementos o enfoques se deben considerar actualmente, y que mecanismos hay que incluir para que dicho enfoque se vaya actualizando continuamente junto con el devenir del mundo y del hombre.

Según Porter el marco en el que se gestan las ventajas competitivas consta de cuatro atributos:

- Condiciones de los factores
- Condiciones de la demanda
- Empresas relacionadas vertical y horizontalmente
- Rivalidad de industrias

Estos cuatro atributos conforman el sistema denominado "El Diamante", complementándose con dos variables auxiliares para el análisis:

- El gobierno
- Hechos fortuitos o casuales.

Según William J. Abernathy y Robert Hayes las claves de éxito a largo plazo en los negocios han sido siempre los mismos:

- Invertir
- Innovar
- Ser líderes
- Crear valor donde antes no existía

Hoy día se habla fuertemente en las empresas de como definir el rumbo: se habla de estrategias orientadas al cliente, de dar participación a los empleados y de la excelencia de los productos y servicios. Todo resultado de una competencia mas fuerte ante la globalización y la liberación de sectores públicos a manos privadas. Cada vez mas empresas ofrecen la misma clase de productos y servicios, siendo la única forma que tendrán las empresas de alcanzar ventajas competitivas el adaptarse a los cambios o inclusive adelantándose a ellos. Entre otros caminos mediante: la diferenciación de sus productos, el dar atención óptima a las necesidades de sus clientes, enfocándose a nichos de mercado, etc.

## **Elementos importantes en la creación de valor (Band, 1994):**

- La medición y control de la percepción del valor.
- La gestión de las relaciones con el cliente.
- El logro de actuaciones operativas de alta calidad.
- Apoyo a creadores del valor: las Personas

Peter Drucker habla de la nueva sociedad del conocimiento que ira desplazando cada vez mas los trabajos de "las masas". Si se ve la evolución de los trabajos: primero se partió del campo, luego vino la servidumbre, pasando por los obreros en la revolución industrial y finalmente llegando a la especialización y el conocimiento, (Drucker, 1997).

Estar conscientes que las organizaciones tienen que integrar la gestión del cambio en sus estructuras mismas, al constante repensar de lo que se hace, al estar pendientes de si todavía es la forma adecuada de hacer las cosas o de si se podrían hacer de mejor manera deben ser nuestra dieta de todos los días. En una sociedad donde se centraran los mayores negocios en la información, siendo esta más importante ya, que muchos productos y servicios. Hoy se encuentra consolidándose lo que se conoce como el capital intelectual. ¿Cómo podremos aprovechar las tecnologías de información?, ¿Cómo saber en todo momento hacia donde va la empresa?, ¿Cómo poder palpar los mercados para saber las tendencias?, ya que una ventaja ahora, probablemente mañana ya no lo sea y la única arma que valdrá será el irse anticipando a los cambios para ir cambiando con ellos.

Todas las industrias tienen estrategias competitivas ya sea explícitas o implícitas, la clave en la planeación estratégica está en identificarlas, analizarlas y fortalecerlas de acuerdo a un plan. Es indispensable como dice Michael Porter, planear el futuro e ir actuando para adaptarse a los cambios, para adelantarse a ellos y a la competencia, es el formalizar el ¿Qué pasa?, el ¿Adónde vamos? y el ¿Adónde va mi competencia?

Si analizamos la situación de las organizaciones también veremos los niveles que puede haber en las estrategias pudiendo ser: Del corporativo, De la división, De la empresa, y Del área funcional. En todos estos niveles se dan estrategias que deben ser complementarias, deben permitir su flujo a lo largo y ancho de las organizaciones, pero que al mismo tiempo pueden volverse lentas de implementar y el mundo no espera, ¿cómo manejar este paradigma en las empresas?, ¿Cómo armonizar e integrar todos esos niveles?

¿Cómo podemos aterrizar conocimientos prácticos, experiencia y la teoría de las universidades?, Unir los mundos del debe ser, con el así es, hay que buscar en este mundo tendiente a los conocimientos la forma de conjuntar en los negocios: **el cómo**, con el **proceso de toma de decisiones**, ¿Es una nueva forma de ver al mundo? o ¿Solo son palabras?

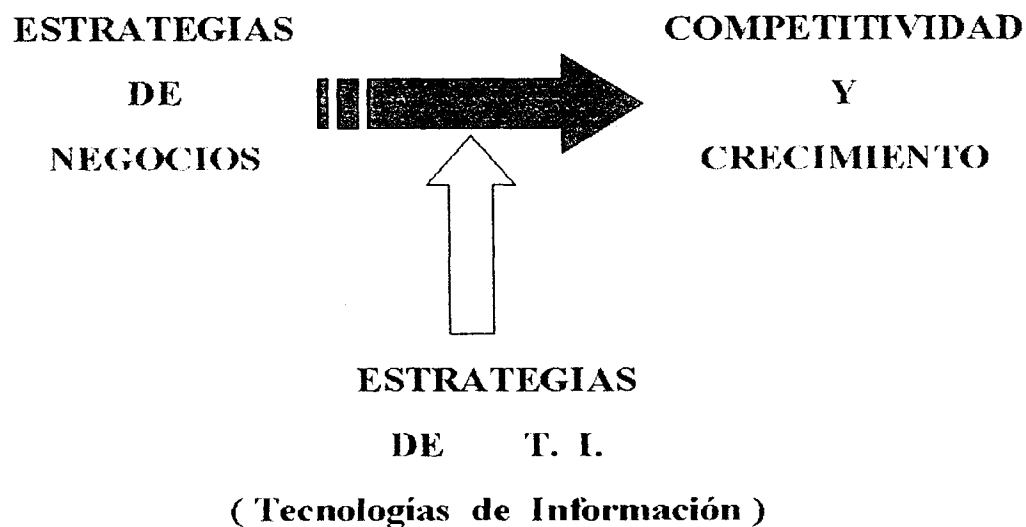
### **3. Objetivo de la tesis**



Se busca describir y analizar enfoques estratégicos para lo cuál se seleccionó como área de estudio a la Banca Mexicana, el revisar como esta se apoya en tecnologías de información para el logro de objetivos organizacionales.

Se partirá de la teoría: ¿Cuál es la forma de definir o establecer estrategias?, para posteriormente revisar en la práctica que sucede, analizar factores clave para definir y desarrollar estrategias competitivas en la banca que permitan darle sostenibilidad en el largo plazo, revisando como se apoyan en tecnologías de información, y finalmente se concluirá sobre las diferencias entre ambos enfoques.

El trabajo buscará considerar los siguientes puntos (ver Figura 1) al presentar o desarrollar los análisis:



**Figura 1**

### 3.1. Restricciones

Aunque se puede realizar un análisis a una profundidad enorme, para efectos del estudio, por disponibilidad de tiempo y por la viabilidad para encontrar información que en muchos casos las empresas pueden considerar como confidencial, bloqueando el acceso a ella o alterando los datos, me concentraré en estudiar lo siguiente con base al acceso que se logre:

- **Alineación estratégica:** En cuanto a diferenciación y liderazgo en costos.
- **Cambios en fuerzas que afectan el mercado:** Barreras de entrada, costos de cambio, balance de poder entre proveedores y compradores.
- **Facilitadores de la transformación organizacional:** Cambios en infraestructura, reestructuración de procesos, desarrollo de nuevos productos y servicios, sistemas integrales y sistemas interorganizacionales.
- **Crecimiento:** Número de productos y participación de mercado.

Se buscará considerar como se puede monitorear el desarrollo de dichas estrategias competitivas para ir dando la retroalimentación necesaria que permita ajustar o redireccionar las actividades en un proceso de mejora ante los impactos del mercado, de la globalización, etc. Siempre pensando en como se apoyan con tecnologías de información.

### 3.2.- Metodología

Se buscará a partir de un estudio exploratorio basado en el estudio de casos y apoyándose en investigación bibliográfica, revisar cual es la forma en como las compañías elaboran sus estrategias para la toma de decisiones, como se apoyan en la tecnología para maximizar la viabilidad de sus resultados.

Se buscará que dice la teoría sobre el tema, luego que hace la banca en la realidad, analizando las diferencias y similitudes para finalmente sacar conclusiones al respecto.

Esta clasificación se basa en Dankhe 1986 (Sampieri, 1991).

### **3.2.1.- Tipo de Investigación**

**Investigación NO experimental.-** Se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. Las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, ni se tiene control directo sobre las variables, no se puede influir sobre ellas porque ya sucedieron.

Es una investigación sistemática y empírica, las relaciones de las variables se observan tal como se dan en su contexto natural.

**Investigación longitudinal.-** Se analizarán cambios a través del tiempo para hacer inferencias al respecto sobre grupos específicos de la banca.

**Estudio exploratorio** para analizar factores que se consideran al definir estrategias y como se aplican, miden o evolucionan. Se buscará ver si hay una relación entre las tecnologías de información y la evolución de las estrategias.

**Estudio de Casos.-** Se buscará analizar y describir situaciones a partir del estudio de casos específicos, apoyándose en investigación bibliográfica, para tener una mejor idea de como se manejan las estrategias en la banca. Esta metodología se apoya en dos fuentes (Marcos, 1998 y Eisenhardt, 1989).

Una característica clave del estudio de casos es la libertad para realizar ajustes durante el proceso de recolección de datos. Estos cambios permiten tomar ventajas de oportunidades especiales que se pueden presentar en una situación dada, o aprovechar elementos clave que se presenten aunque no estén contemplados inicialmente.

Las notas de campo son impresiones sobre lo que ocurre, son pensamientos o preguntas para ideas cruzadas entre casos, que permitan entender mejor el traslape entre la recolección de datos y el análisis de los mismos. Con las notas de campo y la observación se puede ver la necesidad de realizar ajustes adicionales, como agregar preguntas a entrevistas (Harris & Sutton 1986).

**Técnicas de Análisis de Casos ( Eisenhardt, 1989 ):**

Búsqueda de patrones a lo largo del caso o entre diferentes casos comparando las tendencias con base a mirar los datos desde muchos ángulos, de muchas formas para sacar similitudes o diferencias usando las siguientes tácticas:

- ◆ Seleccionar los datos por categorías o dimensiones.
- ◆ Seleccionar parejas de casos (empresas).
- ◆ Dividir por fuente dato por dato.

### **3.3.- Alcances**

Para poder focalizar de manera práctica este estudio exploratorio, me centrare analizando específicamente el caso de la Banca en México, debido a que estos negocios del sistema Financiero, son clave junto con el sector de las telecomunicaciones y el transporte que si saben apoyarlos y direccionarlos, le darán viabilidad a México, si realmente se quiere alcanzar una posición preponderante dentro del mundo y el sueño de convertirse en país de primer mundo.

Para poder hacer más comparable metodológicamente el estudio, tomare bancos con características similares en cuanto al mercado al que se enfocan para analizar el impacto de la tecnología en ellos.

### **3.4.- Secuencia**

Debido al tiempo de que se dispone en una maestría para un estudio de esta naturaleza, se ha considerado pertinente definir los siguientes pasos y establecer los límites al estudio en cuestión.

- 1. Capítulos I y II.-** Se partirá de una investigación bibliográfica en libros, revistas especializadas y artículos sobre los temas a tratar, para poder establecer y definir los conceptos que pueden ser esenciales para el objetivo de esta investigación, tener fundamentos de los elementos a integrar en la misma (marco teórico).
  
- 2. Capítulo III.-** Apoyándose en variables cualitativas y cuantitativas con estudio de casos, así como en entrevistas para afinar detalles, se buscará información de la banca en México, para entender como han establecido sus estrategias de negocios y sus estrategias tecnológicas y a donde las han llevado.
  
- 3. Capítulo IV.-** El estudio se centrará en los principales bancos del sistema, así mismo se consideró importante que sean:
  - Empresas de la banca en México
  - Empresas con características similares por tamaño y mercado.

Para el estudio de estos casos se analizará información pública de dichas empresas.

- a)** Se partirá de las estrategias de negocio que se identifiquen en dichas organizaciones, como principal punto de referencia para el análisis de las implicaciones de sus estrategias de T.I. (Tecnologías de Información) y para el establecimiento de las variables a estudiar.

**b)** Analizando informes anuales, información en Internet, periódicos, revistas, entrevistas y cualquier otra fuente donde se halle información de dichas organizaciones. Se deberá cuidar que la fuente de dicha información sea conocida, así como cruzar información de diferentes fuentes para minimizar las desviaciones y aumentar el grado de confiabilidad de los resultados.

Se establecerán las estrategias definidas o seguidas por dichas empresas para alcanzar sus objetivos definidos en su Misión, sobre la base de las variables definidas en el inciso **a)**.

Para este punto se deberán establecer claramente los elementos de control que permitan medir el grado de avance en dichas estrategias a lo largo del tiempo y su congruencia entre sí, ya que la validez de las variables dependerá de la claridad en dicha medición y a los fundamentos obtenidos en el marco teórico.

Se buscará cruzar los resultados de las diferentes variables para analizar su congruencia entre sí y darle cohesión a las mismas para reflejar un resultado consolidado como organización ya que es finalmente lo que se busca.

**4. Capítulo V.-** Una vez hecho el estudio de los casos se concluirá si hay alguna relación entre la Misión, las estrategias de negocio y las estrategias de T.I. (Tecnologías de Información) seguidas para alcanzar el éxito obtenido y si estas permiten bases sustentables para encaminar el futuro de las mismas.



Se propondrá un esquema para diseñar y evaluar estrategias basadas en tecnologías de información, estableciendo todas las consideraciones que se crean pertinentes.

**5. Capítulo VI.-** Finalmente se darán las conclusiones de este trabajo, su aportación en el conocimiento y que se podría esperar en trabajos futuros sobre este tema.

#### **4.- Producto Final**

Se espera que esta tesis permita a los niveles ejecutivos de las organizaciones mediante una serie etapas: definir o estructurar estrategias para que sus empresas efficienten el proceso de **buscar** una competitividad sostenible, que les permita una viabilidad en el largo plazo. Todo esto apoyado en tecnologías de información, en la capacidad para desarrollar información y en una constante transformación de la organización para adaptarse a los cambios en un mundo globalizado y de intensa competencia, donde una ventaja hoy, puede mañana ser una desventaja.

# CAPITULO I

## ELEMENTOS QUE DAN RUMBO

### A UNA ORGANIZACIÓN

Este capítulo comenzara con explicar las relaciones entre los diferentes elementos clave que le dan rumbo a una organización, para poder enfocar el objetivo de este trabajo.

#### 1. Planeación

Para definir las estrategias de negocios se debe establecer un proceso completo de planeación que permita la búsqueda de la competitividad, lo primero que se debe revisar es:

- ¿Qué se entiende por planeación?
- ¿Cuales son los diferentes tipos de planeación?
- ¿Cómo se deben ir estructurando en la empresa los diferentes niveles de planeación?

**Planeación.-** "Consiste en establecer las metas de la organización e identificar los medios necesarios para alcanzarlas. En este sentido la planeación constituye una dimensión organizativa esencial dentro de la cual se llevan a cabo actividades administrativas", (Gannon, 1994).

Basándonos en la jerarquía de planes (Stoner, 1996) y del proceso de decisiones (Milton, 1982), los planes se dividen en tres niveles básicos que deben ir fluyendo a lo largo y ancho de la organización.

#### **a) Establecimiento de la Misión.-**

- "Meta general de la organización fundamentada en las premisas de la planificación que justifica la existencia de la organización" (Stoner 1996), algunos autores separan inclusive un término denominado visión que es el alcance de ¿Hasta donde se quiere ir?.
- Definir objetivos y políticas medibles, cuantificables que permitan aterrizar con mas precisión la misión y la visión como una meta a alcanzar.
- Son definidas por el fundador, el consejo de administración o la alta dirección

#### **b) Planes Estratégicos.-**

- "Planes diseñados para alcanzar las metas generales de una organización" (Stoner 1996).
- Son a largo plazo (años o décadas).
- Afectan a toda la organización o a una gama amplia de sus actividades.
- La definen los ejecutivos altos y medios.

#### **c) Planes Operativos.-**

- "Planes que contienen detalles para poner en práctica o aplicar los planes estratégicos en las actividades diarias", (Stoner, 1996).
- Son a corto o mediano plazo (suele ser máximo de un año).

- Tienen una afectación mas estrecha y limitada sobre las actividades de la organización.
- La definen los ejecutivos medios y de primera línea.

La planeación estratégica aplicada a los negocios es un término relativamente nuevo que se ha forjado en las últimas tres décadas, (sus antecedentes vienen desde prácticas militares en las guerras), actualmente es raro que una compañía grande no tenga un staff de planeación debido a las crecientes movilizaciones de la globalización, que forzan dimensionar las tendencias a largo plazo para encaminar lo mejor posible a la organización, con riesgo al no hacerlo, de resquebrajar su propia existencia.

**Planeación Estratégica.-** "Proceso continuo de hacer presente decisiones emprendedoras (tomando riesgos), en forma sistemática y con un gran conocimiento de su futuro; organizando sistemáticamente los esfuerzos necesarios para llevar a cabo esas decisiones; y midiendo los resultados de esas decisiones en contra de las expectativas a través de la organización, con una retroalimentación sistemática" (Peter Drucker, 1985).

**Plan estratégico.-** "Se conforma con tres aspectos: Definición del negocio, establecer objetivos y formular estrategias, las cuales fijaran la dirección que debe tomar la empresa", (Thompson-Strickland, 1998). "Busca alcanzar los objetivos de largo plazo" (Gannon, 1994).

**Planeación Operativa.-** "Esta relacionada con la operación actual, con su monitoreo y su control, es la búsqueda interna del sistema que requiere lograr mayor eficiencia, en cambio la planeación estratégica apunta hacia el futuro, combina la visión interna del sistema con una visión externa del medio con el que interactúa el sistema. Implica buscar una mayor eficacia". (Manrique, 1984).

**Plan de Operación.-** Busca alcanzar los objetivos de corto plazo. (Gannon, 1994).

Así se puede considerar que en general la planeación es el determinar ¿Hacia donde me dirijo? Después de considerar factores críticos internos y externos de la organización tanto del pasado, del presente y del futuro para ver mas claramente ¿Hacia donde se quiere y se puede llegar?, Luego se define una línea de acción con la mayor seguridad que se pueda, con fundamentos que disminuyan el margen de riesgo si no se hubiera hecho dicho análisis. Hay que considerar que es un proceso continuo, ir midiendo lo que se dé en contra de lo que se planeó, e ir corrigiendo desviaciones o ajustando los planes según se requiera pero sin nunca perder de vista las metas definidas en la misión. "Ver el árbol, pero sin perder de vista el bosque" (Peter Senge, 1992).

Como se puede concluir la **información** juega un papel clave en todo este proceso, todo se basa en información que muchas veces está disponible, en registros e informes de adentro y de afuera de la organización, esta en planes, en presupuestos, información que se refleja en cifras, tendencias, expectativas, etc., otras veces esta dispersa y se necesita poderla conjuntar, es lograr que el flujo y

el manejo de la información se enfocó a fines estratégicos y en la búsqueda de **alcanzar una competitividad**, que continuamente se mida y se tomen las acciones pertinentes para su sostenibilidad, no hablamos necesariamente de una ventaja competitiva en especial, sino en la capacidad competitiva de la empresa para desempeñarse en su entorno, independientemente de que tenga ventajas competitivas que se vayan adecuando a sus necesidades.

## **1.1 Tareas de la Dirección Estratégica**

Así muchos de estos enfoques están en manos de altos ejecutivos por lo que será importante establecer con mas precisión, cuáles son las principales funciones de los altos ejecutivos en una organización: **(Thompson-Strickland, 1998)**

### **1. Desarrollar un concepto de Negocio:**

- ◆ Formar una Visión - Dirección de largo plazo, ¿Qué llegará a ser este negocio?
- ◆ Establecer una Misión - ¿Cual es nuestro negocio?

### **2. Transformar la misión en objetivos específicos de resultado.**

**3. Establecer una Estrategia** - Para lograr el resultado planeado.

**4. Implantar** - Poner en práctica la estrategia.

**5. Evaluar el resultado** - Revisar la situación e iniciar ajustes correctivos.

Se puede concluir que los encargados de la planeación a diferentes niveles en la organización son los directivos, los gerentes y los líderes de la misma, cada uno al nivel de sus actividades y los altos directivos son los encargados de integrar, de

consolidar todas esas actividades que se lleven a cabo dentro de esa planeación para alcanzar los fines deseados.

## **2. Misión - Visión**

"Representa el propósito o razón de existencia de una organización y en relación con la operación define el nicho de mercado en que se supone que debe de operar la organización". (Gannon,1994).

Prepara a la compañía para el futuro, establece su dirección a largo plazo e indica sus intenciones de delimitar una posición empresarial particular.

Especifica actividades que piensa desarrollar la organización, define ¿Quiénes somos?, ¿Que hacemos? y ¿Hacia donde nos dirigimos?.

### **Aspectos fundamentales al desarrollar la misión:**

- Entender en que negocio se encuentra la compañía.
- Decidir cuando cambiar la misión y alterar la dirección estratégica de la compañía.
- Comunicar la misión de manera que: sea clara, emocionante y motivadora.

### **Ejemplos de Misiones en México:**

- **CEMEX (Cementos Mexicanos).**- "Satisfacer globalmente las necesidades de construcción de sus clientes y crear valor para sus accionistas, empleados y

otros sectores relevantes, consolidándose como la organización cementera más competente del mundo". <http://www.cemex.com>.

- **I.T.E.S.M. (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey).**- "Sistema universitario que tiene como misión formar personas comprometidas con el desarrollo de su comunidad para mejorarla en lo social, en lo económico y en lo político, y que sean competitivas internacionalmente en su área de conocimiento. La misión incluye hacer investigación y extensión relevantes para el desarrollo sostenible del país", **Sacado de su folleto Misión hacia el 2005 del 6 de diciembre de 1996.**
  
- **Grupo Industrial BIMBO.**- "Elaborar, distribuir y comercializar productos alimenticios, desarrollando el valor de nuestras marcas y comprometiéndonos a ser una empresa", <http://www.bimbo.com.mx> :
  - "Altamente productiva y plenamente humana.
  - Innovadora, competitiva y fuertemente orientada la satisfacción de nuestros clientes y consumidores.
  - Líder internacional en la industria de la panificación".
  
- **Grupo Financiero BANCOMER,** "Es una de las empresas controladoras líderes en México que opera bajo el modelo de banca universal, ofreciendo una amplia gama de productos y servicios de la banca comercial, corporativa y privada; así como seguros, y fianzas, operaciones de casa de bolsa, cambios,



arrendamiento financiero, factoraje y créditos para el consumo",  
<http://www.bancomer.com.mx>.

"La misión de Grupo Financiero Bancomer ("GFB") radica en anticipar, satisfacer y rebasar las necesidades de nuestros clientes actuales y potenciales. Esta es la clave para nuestro continuo crecimiento y creciente rentabilidad".

- **Grupo Financiero INVERLAT.**- "Fortalecer la institución para transformarla en uno de los bancos más eficientes y rentables".

Este grupo ha definido una serie de valores para el logro de su fin, todos ellos derivados del principio esencial de su negocio **LA CONFIANZA**".

"La confianza nace de la firme certeza de que alguien actuará o algo funcionará de manera conveniente, se puede cultivar la confianza en las personas, en las instituciones, en las predicciones y en los planes",  
<http://www.inverlat.com.mx/>.

<b>Integridad</b>	Es la honradez y transparencia de nuestras acciones.
<b>Nacionalismo</b>	Como aprecio y defensa de nuestros valores, costumbres y tradiciones, así como de los mejores intereses para nuestro país.
<b>Vocación de Servicio</b>	Para detectar y satisfacer con entrega y compromiso las necesidades de nuestros clientes.

<b>Eficiencia</b>	Para hacer bien las cosas de acuerdo a políticas, procedimientos, controles y código de conducta Institucional.
<b>Responsabilidad</b>	Al cumplir con nuestras obligaciones y reconocer los resultados de nuestras acciones.
<b>Liderazgo</b>	Al demostrar nuestra habilidad para responder a las situaciones del entorno y lograr una influencia positiva en él constituyéndonos en ejemplo a seguir.
<b>Autoevaluación</b>	Para vigilar nuestra actuación, identificar desviaciones y aplicar medidas correctivas.
<b>Transcendencia</b>	Para buscar la permanencia de nuestras acciones a través de la excelencia en nuestro que hacer y nuestro saber ser.

- **Grupo Financiero BITAL.-** "Llegar a ser uno de los Grupos Financieros más rentables del Sistema Financiero Mexicano, dando un servicio excelente a nuestros clientes, así como un alto rendimiento a los accionistas manteniendo una sólida situación financiera y ofreciendo todos los servicios bajo un mismo techo", <http://www.bital.com.mx/>.

#### SERVICIO - RENTABILIDAD - SOLIDEZ

- **I.C.A. (Ingenieros Civiles y Asociados).-** "Ser la principal empresa mexicana en el desarrollo, construcción y operación de infraestructura básica, con vocación de servicio al cliente, capacidad técnica siempre actualizada, ética profesional y calidad invariable en el cumplimiento de sus compromisos, <http://www.ica.com.mx/pags/f.introduccion.html>".

- **Grupo BUFETE INDUSTRIAL.-** “Como una empresa tecnológica de ingeniería y construcción comprometida a satisfacer las necesidades que demanda la economía globalizada la misión del Grupo Bufete Industrial es desarrollar negocios, realizar estudios y proyectos y ejecutar obras de calidad y seguridad que coadyuven al desarrollo económico y social de México y de los países a los que concurre, por medio de un equipo humano integrado, motivado y orientado a satisfacer y mejorar las expectativas de sus clientes, inversionistas, empleados y colaboradores”, <http://www.bufete.com.mx/>.
- **PEMEX (Petróleos Mexicanos).-** “Desde su reorganización en 1992, la misión estratégica básica de PEMEX ha sido: “maximizar el valor a largo plazo de los hidrocarburos de México”, <http://www.pemex.com.mx>.
- **Grupo MODELO.-** “Fabricar, distribuir y vender cerveza de calidad, a un precio competitivo, optimizando recursos y rebasando las expectativas del cliente, para contribuir al desarrollo económico y social del país”, <http://gmodelo.com.mx>.
- **Grupo DESC.-** “Uno de los mayores grupos mexicanos, enfoca su actividad en cinco sectores de negocio: autopartes, químico, productos de consumo, alimentos e inmobiliario. La diversificación de DESC le permite compensar los efectos de la ciclicidad natural de los sectores de negocio en los que participa y concentrar sus inversiones y esfuerzos en las áreas en las que las circunstancias económicas específicas ofrecen las mayores oportunidades”, <http://www.desc.com.mx>.

### 3. Objetivos

Sirven como patrones para seguir la trayectoria del rendimiento y el avance de una organización y pueden ser:

- ◆ **Corto Plazo.**- Describen mejoras y resultados inmediatos que desea la gerencia. Tienden a reforzar y contemplar los objetivos de largo plazo.
  
- ◆ **Largo Plazo.**- Impulsan a los gerentes a considerar lo que pueden hacer ahora para aumentar con el tiempo la fortaleza y resultado de la organización. Se proyectan por lo menos a tres años

Todos los directivos deben establecer objetivos. Todas las unidades de una organización necesitan objetivos concretos y medibles de sus resultados, que les indiquen cuál es su contribución a los objetivos generales de la organización.

“Los objetivos representan un compromiso gerencial para producir resultados específicos en un tiempo determinado. Definen ¿El Cuanto?, ¿De que tipo de conducta? y ¿Cuando?”, **(Thompson-Strickland, 1998)**.

A menos que la misión y la dirección de una organización se traduzcan en objetivos de resultado medibles y se presione a los directivos para que muestren un avance hacia el cumplimiento de estos objetivos, la declaración de la misión es un simple adorno. Las compañías cuyos directivos establecen objetivos para cada área clave de resultados y después luchan agresivamente por llevar a cabo

acciones que logren sus metas, son fuertes candidatos a tener un mejor resultado que las compañías cuyos directivos funcionan con esperanzas, oraciones y buenas intenciones.

Se necesitan medir dos tipos de resultados: Los financieros y los estratégicos.

**Objetivos Financieros.-** Es crucial contar con un resultado financiero aceptable para conservar la vitalidad y el bienestar de una organización. Siendo algunos ejemplos clásicos los siguientes:

- Crecimiento de Ingresos
- Crecimiento de beneficios
- Dividendos
- Márgenes de beneficio
- Rentabilidad de capital invertido
- Calificación en el mercado de bonos y créditos
- Flujos de Efectivo
- Precio de las acciones
- Reconocimiento como una compañía selecta.
- Estructura de ingresos diversificada
- Beneficios estables durante períodos de recesión.

Estos objetivos deben de incluir variaciones porcentuales buscadas (porcentajes de crecimiento), números específicos a alcanzar ó cualquier factor que permita ser medible, claro, específico y alcanzable.

**Objetivos Estratégicos.-** Proporcionan una dirección consistente que fortalezca la posición empresarial general de una compañía. Se relacionan con la situación competitiva. Siendo algunos ejemplos clásicos:

- Mayor Participación del Mercado.
- Posición mas alta y segura en la industria.
- Mayor Calidad de productos
- Costos más bajos en relación con competidores clave.
- Línea de productos más amplia y atractiva.
- Mejor reputación con los clientes.
- Mejor Servicio a los clientes
- Reconocimiento como líder en tecnología e innovación de productos.
- Mayor capacidad de competir en mercados internacionales.
- Mayores oportunidades de crecimiento.

Existe en la práctica el **riesgo** de que al comparar esto dos tipos de objetivos se contrapongan, si se le da el énfasis exclusivamente a los objetivos financieros a corto plazo (lo cuál es muy común) limitando el alcanzar los objetivos estratégicos en perjuicio de la compañía o en favor de algunos competidores y limitando a los mismos objetivos financieros pero a largo plazo.

### **Ejemplos de Objetivos de Empresas en México**

- **I.T.E.S.M. (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey).-**
  - Perfil de los alumnos: Promover determinados valores, actitudes y habilidades.

- Perfil de los profesores: Obligaciones, Compromisos, Programas de Desarrollo.
  - Proceso de enseñanza-aprendizaje. La exigencia académica es un valor muy importante y el proceso se centra primordialmente en el aprendizaje del alumno y requiere de él un papel preponderantemente activo.
  - La investigación y la extensión.- Deberán ser relevantes y de calidad, y estar dirigidas al desarrollo sostenible del país y de sus regiones, dando atención prioritaria a los siguientes campos: Innovación, desarrollo tecnológico y competitividad; planeación del desarrollo sostenible; preservación del medio ambiente; mejoramiento de la educación, educación continua.
  - La universidad virtual.- “Define sus objetivos para desarrollar modelos educativos”.
  - La internacionalización.- “Define sus objetivos para fortalecer su carácter internacional”.
  - La operación del instituto se basa en la filosofía del mejoramiento continuo.
  - Considerar a los egresados como parte integral de su comunidad académica.
- **Grupo Industrial BIMBO.-**
    - Proporcionar a nuestros **clientes y consumidores** un servicio y producto de calidad uniforme que satisfaga sus expectativas, buscando que los precios y los márgenes de utilidad sean los justos.
    - Asegurar a nuestro **personal** una adecuada retribución, su participación tanto en la operación como en las utilidades y el capital, su permanencia y su desarrollo integral.
    - Asegurar a nuestros **inversionistas** el crecimiento de la empresa y, con visión de largo plazo, un rendimiento competitivo y satisfactorio.

- Contribuir al desarrollo e integración de nuestros **proveedores**, a los fines de la empresa, para conseguir un abastecimiento satisfactorio en términos de calidad.
  - Colaborar con nuestros **competidores** para mantener una competencia basada en principios éticos y orientada al desarrollo del mercado y beneficio del consumidor.
  - Contribuir al bien común de nuestra **comunidad** con un permanente compromiso ecológico y social.
  - Asegurar al **Estado** nuestro respeto a las leyes e instituciones y nuestra colaboración en la resolución de problemas del ramo y nacionales.
- **Grupo Financiero BANAMEX ACCIVAL ( [www.banamex.com](http://www.banamex.com) )**

Su misión se basa en los siguientes objetivos:

- Impulsar el desarrollo y modernización de México.
- Otorgar atención personalizada e integral a todos los inversionistas, actuando siempre en su beneficio.
- Impulsar la inversión diversificada a largo plazo.
- Ofrecer al cliente un servicio de excelencia.
- Asimismo la apertura al mercado internacional implica un gran reto que exige de contar con alta calidad de personal.

La calidad del personal se basa en los objetivos institucionales:

- Orientación al cliente.- Tener la vocación de servir.
- Alta calidad de personal.- Esfuerzo diario por ser los mejores profesionales de la banca en México.
- Alta rentabilidad en forma sostenida.- Operar bajo esquemas de optimización de recursos y una administración efectiva.



## 4. Estrategias

¿Cómo lograr la competitividad sostenible?, Un factor muy importante es el cómo los altos ejecutivos deben facilitar el camino para que toda la organización se centre en esa búsqueda, por lo tanto las estrategias que ellos definen, así como el seguimiento que hagan para que se cumplan son esenciales para un desarrollo armónico de las empresas, son el elemento cohesivo de la organización, pues si no, solo se darán esfuerzos aislados y resultados parciales, el gran dilema es que estas desviaciones se dan a lo largo del tiempo y su resultado no se refleja inmediatamente.

**Estrategia.-** "Programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización; la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo", (Stoner 1996). "Herramienta gerencial para lograr los objetivos estratégicos. Patrón de los movimientos de la organización y de los enfoques de la dirección que se usa para lograr los objetivos organizativos y para luchar por la misión de la organización", (Thompson-Strickland, 1998).

**Características de las Estrategias: (Thompson-Strickland, 1998).**

- No se limita solo a altos directivos, aplica también para cualquier nivel gerencial.
- Siempre existe cierto grado de riesgo.
- Tienen el carácter de emprendedor.
- Son retos o desafíos.
- Se puede y se debe pensar en cambios estratégicos.

La estrategia de una organización se desarrolla progresivamente a medida que se van presentando diferentes acontecimientos y conforme aumenta la experiencia directiva. A excepción de situaciones críticas y en la creación de nuevas compañías donde en el primer caso se dan cambios con rapidez y en la segunda se basa en planes y proyectos de actuación previstos. Asimismo las estrategias y sus objetivos deben estar conectados entre sí para que los esfuerzos ayuden a encaminarse al **objetivo primordial: alcanzar la MISIÓN de la empresa.**

**Componentes que configuran una estrategia: (Thompson-Strickland, 1998).**

- Esfuerzos por cambios en la estrategia.
- Acciones sobre la base de condiciones cambiantes.
- Movimientos agresivos para fortalecer la posición competitiva.
- Movimientos defensivos para contrarrestar acciones de competidores.
- Movimientos y enfoques en áreas funcionales.
- Movimientos para mejorar los beneficios a corto plazo.
- Acciones para aprovechar nuevas oportunidades.
- Acciones sobre problemas operativos internos.
- Movimientos para diversificarse.

**Principales aspectos relacionados con la ejecución de una estrategia: (Thompson-Strickland, 1998).**

- Promover una organización capaz de conseguir que la estrategia funcione con éxito.
- Desarrollar presupuestos que destinen recursos a actividades internas cruciales para el éxito estratégico.

- Motivar a las personas de manera que persigan los objetivos con energía y si fuera necesario modifiquen sus responsabilidades y su conducta para que se adapten a las exigencias que requiere la ejecución de las estrategias con éxito.
- Víncular la estructura de recompensas al logro de los resultados planeados.
- Crear un entorno laboral que propicie la implantación exitosa de la estrategia.
- Establecer políticas y procedimientos que apoyen la estrategia.
- Desarrollar un sistema de información y elaboración de informes que permita seguir el avance que se consiga y supervise el resultado.
- Ejercer el liderazgo interno necesario para impulsar la implantación y continuar las mejoras en cuanto a la forma en que la estrategia esta siendo ejecutada.

La meta de la dirección esta en crear el ajuste entre la forma en que se hacen las cosas y lo que se necesita para llevar a cabo una ejecución eficaz de la estrategia.

#### **4.1 Formulación de Estrategias**

Consiste en acciones y enfoques ya existentes y programados para que continúen complementados con nuevas acciones y movimientos futuros adicionales, todo enfocado a lograr sus objetivos de rendimiento de la organización.

El plan de acción estratégico de una compañía es dinámico y continuamente sufre revisiones, refinamientos y mejoras.

**JERARQUIA EN LA FORMULACION DE ESTRATEGIAS (adaptada de Thompson-Strickland, 1998) Tabla I**

<b>Nivel de Estrategia</b>	<b>Responsables</b>	<b>F u n c i o n e s</b>
<b>Corporativa</b>	<p>Director General y Ejecutivos Clave</p> <p>( Normalmente las aprueban los Consejos de Administración ).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear y dirigir una cartera de unidades de negocios de alto rendimiento.</li> <li>• Lograr sinergias en el negocio que se conviertan en ventajas competitivas.</li> <li>• Establecer prioridades de inversión y encaminar recursos corporativos a unidades de alto potencial.</li> <li>• Revisar, corregir y unificar los principales enfoques y movimientos estratégicos propuestos por los directores de las unidades de negocio.</li> </ul>
<b>De negocio</b>	<p>Director de la unidad de negocio</p> <p>( Normalmente las aprueba el consejo de administración o un alto ejecutivo ).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planear movimientos y enfoques para que compitan con éxito y aseguren una ventaja competitiva.</li> <li>• Crear respuestas a las cambiantes condiciones externas.</li> <li>• Unir las iniciativas estratégicas de los departamentos clave.</li> <li>• Emprender acciones para enfrentar asuntos específicos en la compañía y problemas operativos.</li> </ul>

Nivel de Estrategia	Responsables	Funciones
<b>Funcionales</b>	Directores Funcionales  ( Normalmente las aprueba el director del negocio ).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear movimientos y enfoques que apoyen la estrategia empresarial y que logren los objetivos de rendimiento a nivel departamental / funcional.</li> <li>• Revisar, corregir y unificar los movimientos y enfoques relacionados con la estrategia propuestos por los gerentes de un nivel inferior.</li> </ul>
<b>Operativas</b>	Directivos de unidades de campo, Gerentes de nivel inferior dentro de áreas funcionales.  (Revisa y aprueba el jefe de área o departamento)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear movimientos y enfoques aún mas limitados y específicos para que apoyen las estrategias funcionales y empresariales y logren los objetivos de las unidades operativas.</li> </ul>

**El proceso de la dirección estratégica es un proceso continuo**

La misión, los objetivos, la estrategia o el enfoque hacia la implantación de la estrategia de una compañía nunca es suficiente; la evaluación del resultado, la revisión de los cambios en el entorno exterior y la realización de ajustes son componentes normales y necesarios del proceso de la dirección estratégica.

Siempre es responsabilidad de la dirección impulsar un mejor resultado: encontrar formas de mejorar la estrategia existente y su ejecución. El cambio en las condiciones externas añade un mayor ímpetu a las necesidades de llevar a cabo revisiones periódicas en la misión, los objetivos de resultado, la estrategia y los enfoques a la ejecución de la estrategia de una compañía.

Su trabajo es reconocer las señales del cambio, darse cuenta con anticipación de cambios importantes y aprovechar los acontecimientos conforme se van presentando.

La responsabilidad de crear e implantar una estrategia no se restringe a pocos directivos de alto nivel, sino que todos los directivos son creadores e implantadores de la estrategia en el área donde cuentan con autoridad y que esta bajo su supervisión.

Cada unidad de una compañía (unidad de negocio, división, departamento, planta, etc.) tiene un papel estratégico que desempeñar, aunque lo ideal es concentrarse en áreas que le den valor agregado al negocio. Así los responsables de las mismas se encargan de una parte o de toda la estrategia en base a las orientaciones de sus superiores.

**Planificadores Estratégicos.-** En las grandes compañías existe el área de planificación estratégica, sus funciones y tareas deben consistir principalmente en ayudar a recopilar y organizar la información que necesitan los directivos. Son

valiosos porque ayudan a los directivos en todos los niveles a cristalizar los asuntos estratégicos que necesitan realizarse, además proporcionan datos, ayudan a analizar las condiciones industriales y competitivas, y distribuir información acerca del resultado estratégico de la compañía. Sin embargo los planificadores estratégicos **NO DEBEN** tomar decisiones estratégicas, ni preparar planes estratégicos.

**Estrategia Corporativa.-** “Plan general de actuación directiva para una compañía diversificada”, (Thompson-Strickland, 1998). Movimientos que se hacen con el fin de establecer posiciones empresariales en distintas industrias y los enfoques que se usan para dirigir al grupo de negocios de la compañía.

**Estrategia de Negocio.-** “Plan de actuación directiva para un solo negocio”, (Thompson-Strickland, 1998). Su principal tarea es: como construir y fortalecer la posición competitiva a largo plazo de la compañía en el mercado.

**Estrategia Funcional.-** “Grupo de iniciativas estratégicas que se toman en una parte del negocio”, (Thompson-Strickland, 1998). Añaden detalles a la estrategia de negocio y determinan cómo se dirigirán las actividades funcionales, cada una de ellas (Limitar a las actividades clave).

**Estrategia Operativa.-** “Iniciativas y enfoques estratégicos más limitados aún para dirigir las unidades clave (plantas, distritos de ventas, centros de distribución) y para manejar las tareas diarias que tienen importancia estratégica (campañas de

publicidad, compras de materiales, control de inventarios, mantenimiento, embarques)", (Thompson-Strickland, 1998). Añaden detalles importantes y completan el plan empresarial general. Para esto es necesario unificar el establecimiento de objetivos y estrategias para que sigan un mismo patrón y se vayan desmenuzando a lo largo de los distintos niveles jerárquicos siempre en el mismo sentido, no puede haber libertad en esto. En la practica esto es a veces muy difícil de conseguir debido a que lo que es mejor para el corporativo a para la empresa, no es lo mejor para algún departamento o alguna unidad de negocio.

## **METODOS PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS**

### **1. Compañías dirigidas por los propietarios.-**

- Suele desarrollarse de manera informal.
- No se plasma por escrito.
- Esta en la mente y en la comunicación oral.

### **2. Compañías más grandes.-**

- Ciclo anual de planificación estratégica.
- Se complementa por procedimientos y programas predeterminados.

### **CIRCULO DE PLANEACION ANUAL ( Milton, 1982 ).-**

Es una rutina de flujo continuo con integración entre los niveles organizacionales y con respecto a todas las partes para lograr progreso en los puntos críticos dentro de un calendario.



**NIVELES DEL CIRCULO DE PLANEACION - Tabla II**

<b>Nivel</b>	<b>Salida (Actividad)</b>
Corporativo	Directrices
Negocios	Plan de Negocios
Corporativo y Negocios	Revisión y Reconciliación de planes
Presentación de corporativo y negocios para revisión ejecutiva	Aprobación de presupuesto y asignaciones de capital

**Directrices.-** Se hace una evaluación de tendencias económicas, sociales, tecnológicas tanto en el corto plazo (años) como en el largo plazo (años), se desarrollan directrices y con base a todo ello se crean escenarios del medio ambiente para los negocios.

**Planes preliminares.-** Se hace un análisis de la situación considerando factores internos (Fuerzas y debilidades) y Externos (Amenazas y oportunidades) = **F.O.D.A.**, se establecen las metas de los negocios (empresas, divisiones), se establecen programas, estrategias y acciones tácticas todo esto por negocio y luego se consolidan los planes de las unidades de negocio en uno solo.

**Revisión y conciliación.-** Se hace una revisión por el staff del corporativo, se responde por unidad de negocio y se elaboran los documentos de la planeación final para una revisión de política.

**Aprobación de presupuesto y programa.-** Se presenta la propuesta y programas consolidados, se hacen recomendaciones pertinentes, se autoriza un presupuesto, se asignan los recursos necesarios, y se hacen planes de contingencia planteando por lo menos un caso pesimista, uno esperado y una optimista.

## **4.2. Clasificación de las Estrategias**

Basándonos en Mintzberg 1991 las estrategias las podemos dividir de acuerdo a las siguientes clasificaciones:

### **a) Por su enfoque de negocio**

➤ **Localizando el negocio esencial** con base al flujo con las demás entidades.

-) **Por sus operaciones:**

- **Primaria.- Enfocada a materias primas**, estrategia ascendente donde tiende a diversificarse el flujo de productos hacia otras ramas partiendo de un material al que se pueden dar múltiples usos. Tienden a ser de capital y tecnología intensiva, se enfoca a buscar ventajas sobre la base de costos bajos, mas que por altos márgenes y se apoya mas en empujar las ventas, en vez de que el mercado jale las ventas. Ejemplo: Petróleo crudo.
- **Secundaria.- Enfocado a manufactura**, estrategia media donde se convierte una gran variedad de entradas de insumos en un proceso

productivo donde las salidas fluyen al final a una gran variedad de usuarios. Ejemplo Polietileno de baja densidad.

- **Terciaria.- Enfocada a servicios y distribución,** estrategia descendente donde hay una amplia variedad de insumos que convergen en una estrecha salida en la que muchos productos se venden a través de diferentes canales por ejemplo tiendas departamentales.

#### -) Por diferenciación

- **Precio.-** Es la mas usada, aunque básicamente para commodities o productos estandarizados, es una referencia del cliente que muchas veces aún existiendo productos con otro tipo de diferenciación impacta como factor predominante en los negocios de hoy en día.
- **Imagen.-** Es la forma en que se presenta un producto con la comercialización donde se crean expectativas sobre el producto que pueden ser características reales o imaginarias del producto en sí mismo.
- **Soporte.-** Servicios conexos y de apoyo al producto.
- **Calidad.-** Tiene que ver con la forma en que el producto fue hecho y que lo hace mejor puede ser en: perfeccionamiento, en mayor durabilidad, resistencia, etc. Es inherente al producto.
- **Diseño.-** Ofrece algo que verdaderamente es diferente a los demás, que rompe con el diseño común, que lo hace único.

- **Sin diferenciación.-** No tiene una diferencia básica desde donde se le vea, es igual o común a los demás de su tipo.

**-) Por su amplitud al mercado**

- **Segmentada.-** Le pongo límites a mi mercado, desde límites generales hasta límites muy grandes.
  - ❖ **Orientado al Cliente.-** Desagregación del mercado al punto donde cada cliente constituye un segmento único.
  - ❖ **Orientado a Nichos.-** Se enfoca en segmentos únicos, pueden ser de productos, de tipo de clientes, de zonas geográficas determinadas, etc.
- **Sin segmentación.-** Mi mercado es todo.

**o) Distinguiendo el negocio esencial analizando el interior de la entidad.**

Subestrategias en áreas funcionales:

- **Fuentes de abastecimiento:** de materiales, de personal calificado y de dinero.
- **De Soporte:** Legal, capacitación, control, otros servicios especializados.
- **De entrega:** Canales de distribución, precios, promociones, ventas, servicio, etc.
- **De proceso:** Desarrollo de procesos, productividad, investigación y desarrollo de productos.

c) **Desarrollando el negocio esencial** considerando como la entidad puede crecer.

- **De penetración.-** Se basa en productos y/o mercados ya existentes buscando incrementar la participación de la empresa en ellos.
- **Desarrollo de mercado.-** Promoviendo productos existentes en nuevos mercados o consolidando mercados. Ejemplo: sustituyendo productos en otros mercados o disminuyendo el número de segmentos del mercado.
- **Expansión geográfica.-** Ofreciendo productos existentes en nuevas regiones geográficas, localizando diferentes negocios en diferentes lugares.
- **Desarrollo de productos.-** Se basa en ofrecer nuevos productos o productos modificados, busca la extensión de un producto en una línea de productos.

d) **Extendiendo el negocio central** buscando ligas de la entidad con otras entidades.

- **Integración horizontal o vertical.**
  - ❖ **Integración de su cadena productiva.-** Dejar de comprar o de vender productos o servicios a otros para producirlos la misma empresa y completar su proceso, pero siempre dentro de su mismo giro de negocios
  - ❖ **Diversificación.-** Entrar a negocios que no forman parte de su cadena productiva.

- ❖ **Combinada.-** Formando redes de negocios buscando:
  - **Por productos.-** Trabajar en mercados separados. Ejemplo: en transporte de carga por camión dar mantenimiento a camiones de otras líneas competidoras.
  - **Por ligas.-** Trabajar en diferentes canales. Ejemplo: en las ventas de juguetes, vía integración, vendiendo en sucursales propias y en centros de venta detallistas también propias; vía diversificación vendiendo a grandes tiendas departamentales y a pequeños negocios.
  - **Cristalina.-** Es parecida a la anterior pero sin distinguir si es propio o ajeno, manejarlo como otro negocio que ofrece sus productos y servicios a cualquiera sea interno o externo.
- **Entrada y Control.-** La integración de la cadena productiva o la diversificación siempre se puede dar en diferentes formas en cuanto a su propiedad y control del negocio:
  - ❖ **Completa:** Desarrollo interno y adquisiciones.
  - ❖ **Parcial con propiedad:** Mayoría, minoría, asociaciones (negocios conjuntos con otros, control temporal, alianzas).
  - ❖ **Parcial sin propiedad:** Licencias, franquicias, contratos a largo plazo.
- **Retirada.-** Estrategia de reversas en todas las anteriores como desinversiones, cancelando licencias, dejando de vender ciertos productos, etc.

**e) Reconcibiendo el negocio central.- Cambiando o combinando las entidades.**

- **Redefiniéndolo.-** En base a su desarrollo, a los mercados que sirve, los productos que produce.
- **Recombinándolo.-** Recombinar negocios de alguna manera por ejemplo en negocios cíclicos donde un negocio permite soportar las caídas en la ciclicidad de otro y viceversa. Manejarlo como una especie de portafolios de inversión donde se diluye el riesgo de unos con otros negocios.
- **Relocalizando la esencia.-** Cambiando el centro de gravedad de la compañía, como cambiar de producir productos de poco valor agregado a productos de mayor valor agregado a lo largo de la cadena productiva, cambiando funciones dominantes como producción a mercadotecnia o viceversa, cambiando de vender productos en general a vender productos de marca, etc.

**Ejemplos de Estrategias de Empresas en Mexico.-**

**EMEX (Cementos Mexicanos).-**

- Concentración en su negocio tradicional: cemento, concreto premezclado y agregados.
- Minimización de costos y maximización de la eficiencia y la rentabilidad de la empresa mediante la revisión y análisis de las operaciones existentes.
- Diversificación hacia nuevos mercados emergentes (de rápido crecimiento).

**b) I.T.E.S.M. (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey).-**

- Llevar a cabo una reingeniería del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Reenfocar las actividades de investigación y extensión.
- Desarrollar la universidad virtual.
- Internacionalizar el instituto.
- Continuar con el proceso de mejoramiento continuo.

**c) GRUPO FINANCIERO BANCOMER, <http://www.bancomer.com.mx>**

El principal enfoque de negocio de GFB, consiste en ofrecer a sus clientes, una amplia gama de servicios y productos financieros de alta calidad a través de su extensa red de sucursales en México, acordes al desarrollo financiero competitivo actual, atendiendo los siguientes factores prioritarios:

- Mantener la fortaleza de la base de capital
- Implantar una nueva cultura de crédito
- Mejorar el servicio al cliente
- Desarrollar nuevos negocios que permitan diversificar la fuente de ingresos

**d) GRUPO ALFA, <http://www.alfa.com.mx>**

ALFA aspira a incrementar el valor del patrimonio de sus accionistas, a través de un crecimiento rentable y sostenido de sus operaciones. Para alcanzar este objetivo, la empresa ha diseñado una estrategia corporativa que ha venido aplicando consistentemente, con resultados muy favorables.

- Reforzar la posición competitiva de los negocios, mediante la selectiva modernización y expansión de su infraestructura productiva, así como de adquisiciones estratégicas.



- Fortalecer el portafolio de negocios, incorporando más productos de mayor valor agregado.
- Reducir la dependencia de negocios cíclicos, acero y petroquímicos, con inversiones en áreas menos sensibles a los ciclos económicos y a la volatilidad del tipo de cambio
- Mantener una estructura financiera sana, a través de una adecuada combinación de pasivo y capital

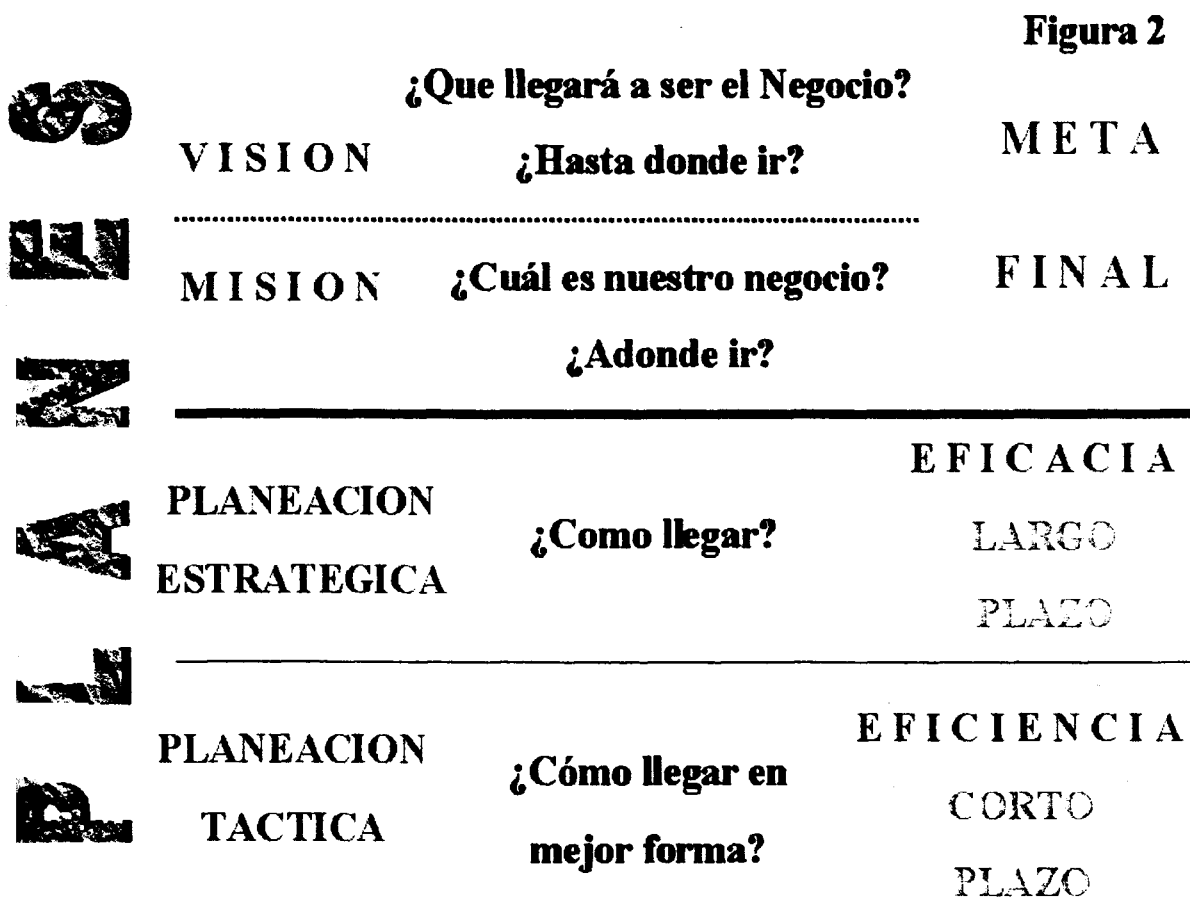
#### **e) GRUPO DESC.-**

- **De identidad:**
  - Es una empresa mexicana que invierte en sectores con alto potencial de crecimiento.
  - Tiene visión global de negocios y liderazgo en sus mercados.
  - Utiliza y desarrolla tecnologías competitivas.
- **De propósito:**
  - Agrega valor al capital invertido y proporciona a sus accionistas utilidades crecientes y atractivas.
- **De estilo:**
  - Conduce sus negocios a través de empresas autónomas dentro de un marco de políticas generales.
- **De valores:**
  - Mantiene un compromiso con la filosofía de Calidad Total y la excelencia en el servicio.
  - Motiva y brinda oportunidades de crecimiento a sus empleados.
  - Protege el medio ambiente y promueve en sus comunidades la educación y los valores fundamentales.

## 5. Conceptos Esenciales

Haciendo una sinopsis con unos pequeños mapas conceptuales de los conceptos básicos y puntos elementales a considerar del capítulo se podrían resumir en lo siguiente para tener siempre presente una idea precisa de lo que se debe buscar al direccionar o al encaminar las operaciones y actividades diarias de una empresa con respecto a lo que busca ser dicha empresa.

**PLANES (Figura 2):** Este es el primer paso: se busca definir el sentido de ser de la empresa, en lo que se quiere convertir y los principios básicos de como pensamos poder hacer eso.



**OBJETIVOS (Figura 3):** El siguiente paso es sobre los conceptos que se establecieron en forma muy general de como llevar a la empresa a donde quiero, ahora pongo mas detalles recalcando las siguientes características, deben ser puntos más concretos, y que tengan una forma de ser medidos para poder cuantificar y cualificar sus alcances y establecer con el tiempo que tan bien o que tan mal voy progresando con respecto a dichos parámetros.

**OBJETIVOS**

# M I S I O N

**Figura 3**

	<b>CORTO PLAZO</b>	<b>LARGO PLAZO</b>
<b>¿Qué Quiero?</b>	<b>HOY para seguir subsistiendo (A un año)</b>	<b>MAÑANA para ser mejor (Varios años)</b>
<b>¿Cómo lo mido?</b>	<b>FINANCIERAMENTE</b> <b>dinero</b> <b>ESTRATEGICAMENTE</b> <b>Posición</b> <b>Nivel</b>	<b>dinero</b> <b>Empresarial</b> <b>Competitivo</b>
<b>¿Cómo se que lo alcance?</b>	<b>FINANCIERAMENTE</b> <b>% avance</b>  <b>ESTRATEGICAMENTE</b> <b>% avance</b>	<b>% avance</b>   <b>% avance</b>

Aquí la parte mas difícil es poder conectar adecuadamente las metas financieras con las estratégicas, ya que es muy común en las empresas buscar los objetivos financieros a corto plazo ( resultados en dinero ), pero muchas veces a costa de objetivos a largo plazo que permitan realizar las utilidades económicas en el largo

plazo, y anulando al mismo tiempo la viabilidad de los objetivos estratégicos a largo plazo que le darán la sostenibilidad al negocio. Por supuesto si no se tienen resultados económicos de nada sirven los demás planes y objetivos, la clave esta en encontrar un balance adecuado entre todos ellos.

**Estrategias (Figura 4):** Por lo que el tercer paso es definir como dar esa congruencia, establecer ya acciones más precisas que permitan alcanzar los parámetros y las metas definidas en los puntos anteriores, y buscar integrar toda la organización en la búsqueda de los mismos resultados, independientemente de que cada área, cada especialista, lo haga desde su muy particular campo de acción.

**Figura 4**

### **¿ COMO HACERLO ?**

- **Dar congruencia a Objetivos: Estratégicos vs Financieros**
- **Dar congruencia a Objetivos: Corto Plazo vs Largo Plazo**
- **Acciones y Enfoques**
- **Coordinar e implementar a todos los niveles**

### **¿ QUE BUSCA AL HACERLO ?**

- **Congruencia y cohesión como una sola organización**
- **Maximizar a través de sinergias**
- **Corregir desviaciones**
- **Modificar el rumbo cuando se considere necesario**

**ESTRATEGIAS**

## CAPITULO II

# BUSQUEDA DE LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE

Este capítulo comenzará con explicar dos conceptos básicos pero difíciles de visualizar y aterrizar en cosas concretas: Desarrollo sostenible y Competitividad. Una vez analizados estos conceptos básicos me enfocaré a las relaciones entre los diferentes elementos que en teoría permiten a una organización ser competitiva y adecuarse a las cambiantes condiciones de su ambiente para buscar una competitividad sostenible. Es importante recalcar que si una empresa hoy por hoy es competitiva no se puede asegurar que el día de mañana lo siga siendo, de ahí la importancia de estos elementos para ir reestructurando, adaptando y modificando sus ventajas competitivas, sus capacidades y su estructura de acuerdo a las necesidades y características imperantes de los negocios. Es un ciclo continuo que si se hace bien puede ser virtuoso, pero hay que tener factores o buscar crear las habilidades que permitan detectar o conocer que hay que cambiar en la organización, además por supuesto de la capacidad de sus líderes para incorporar a los "shareholders" (todos los grupos que están interesados en hacer progresar a la compañía) en forma conjunta y amarrando sinergias entre ellos; para que estas se den, debe crearse un adecuado ambiente de coordinación y comunicación.

## **1. Desarrollo Sostenible**

Es un concepto que es muy importante para el porvenir de la humanidad, al que hay que buscarle opciones en la vida cotidiana de los negocios, pero que no se ha logrado realizar o encaminar de una manera adecuada y generalizada en el planeta, es de vital importancia, pero los problemas económicos, sociales, el distanciamiento y la diferenciación de todos estos elementos dentro y entre los países dificultan mucho su realización, por ello menciono este punto por su importancia pero solo de manera muy general.

Por sostenibilidad se entiende el dejar a las nuevas generaciones los mismos recursos naturales o más recursos de los que cuenta la presente generación, esto aplicaría extrapoliándolo de la misma manera en los negocios.

Cada organización debe ir buscando la manera de aportar a los factores que permiten encaminar un desarrollo sostenible, algunas empresas ya están haciendo importantes esfuerzos al respecto, así mismo las presiones gubernamentales, las presiones de organismos mundiales e internacionales son cada vez mas fuertes, solo baste mencionar las recientes cumbres de Tokio, de Canadá y Brasil al respecto, así como las tendencias a obligar a dejar de usar los fluorurocarbonados que dañan la atmósfera, y si somos creativos habrá con esto muchas nuevas oportunidades de negocios.

**Factores necesarios para lograr un desarrollo sostenido** (tomados de apuntes del Dr. Ernesto Enkerlin Hoeflich profesor del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey)

- Economía: Sectores futuros, inversión y servicios. (¿Cómo se darán y con que bases?).
- Conservación Ambiental: Disminución o eliminación de daños al medio ambiente.
- Valores de la sociedad y de la cultura.
- Urbanismo, infraestructura y equipamiento de las ciudades
- Seguridad Pública
- Educación
- Gobierno y democracia
- Turismo
- Manufactura e industria
- Agricultura y maricultura.

El objetivo final es elevar la calidad de vida, la cual se mide con tres factores:

- Longevidad
- Acceso a la educación
- Ingresos (P.I.B.)

Sé esta buscando dar una mayor orientación social del desarrollo, lo que supone tener en cuenta las características de los diferentes sujetos sociales para incidir realmente en sus formas de relación en función de los cambios planteados.

Las principales fuerzas de presión en los sistemas naturales son:

- El aumento de la población mundial.
- El crecimiento en la producción económica
- La mala distribución del ingreso.

Aunque falta mucho por hacer en estos rubros, es indudable que las presiones hacia las empresas son cada día más grandes y es inevitable considerarlo en las misiones y estrategias de las mismas, pues puede afectar su eficiencia, elevar sus costos por sanciones de todo tipo o presiones sociales, dañar su imagen con su respectivo costo hasta la misma eliminación de la empresa o industria, por otro lado no solo se debe ver lo malo, sino las oportunidades de negocio y de reducción de costos en el largo plazo.

## **2. Competitividad**

Trataré de analizar los puntos más generales para definir y establecer que elementos influyen en este concepto, para posteriormente ligarlos con los elementos ya analizados, estableciendo un marco de referencia al analizar estrategias, ya en un trabajo futuro se podrá pormenorizar detalles del análisis de la competitividad.

Para ser competitivos en el comercio internacional, se necesitan establecer estrategias que se sustenten en la búsqueda continua de oportunidades. Es indispensable que a partir de la dirección estratégica se definan objetivos de mercado, sus estrategias competitivas, mercados y países a los que se van a



enfocar, adaptarse a ellos o estandarizar sus productos, su imagen, su organización, etc.

## **2.1 Estrategias Competitivas**

"Es la búsqueda de una favorable posición competitiva en una industria". (Porter 1985). El objetivo de formular una estrategia competitiva es el conectar o relacionar a una compañía con su medio ambiente dentro del cual compite, la intensidad y el cómo enfrente a la competencia, no es cosa de buena o mala suerte, sino de los esfuerzos que se realicen para tener ventajas que les permitan mantenerse en la lucha por los mercados.

Para establecer una estrategia competitiva en donde se busquen ganancias y una posición sostenible en contra de las fuerzas que determinan la competencia en la industria hay que determinar dos elementos:

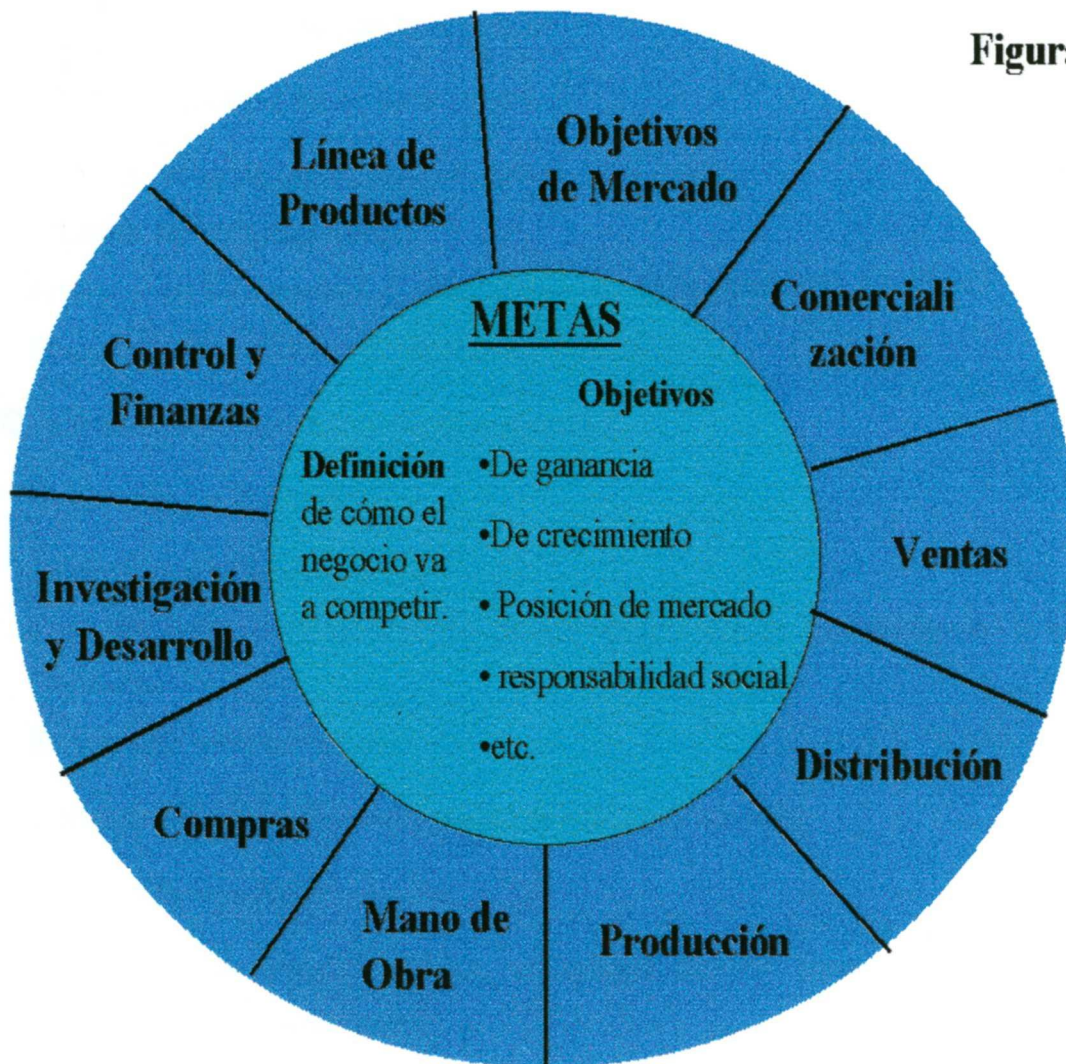
- Atractivo de la industria en el largo plazo en cuanto a utilidades.
- Factores que determinan la posición competitiva

Si observamos la figura 5 se puede apreciar que la estrategia competitiva se puede definir como una combinación de metas, para las cuales la organización irá definiendo: el ¿Cómo alcanzarlas? y ¿Bajo que condiciones: políticas, sociales y económicas?, Dicha rueda es la base para articular los factores clave, buscando que todas impulsen el alcanzar dichas metas.

Es importante considerar que dentro de las metas tiene que haber objetivos económicos y **No** económicos, la parte difícil, es poder en la vida diaria de los negocios hacer que las dos sean complementarias y no contrapuestas.

## **RUEDA DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA**

**( PORTER - 1980 )**



# PROCESO DE FORMULACION DE LA ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD ( PORTER, 1980 )

## 1. ¿Que esta haciendo la empresa ahora?

- ¿Cuál es la estrategia implícita o explícita actual?
- Supuestos Implicados: ¿Son adecuados?
  - ◆ Posición Relativa de la Compañía
  - ◆ Fuerzas y Debilidades
  - ◆ Competidores
  - ◆ Tendencias de la industria

## 2. ¿Que esta pasando en el Ambiente?

- Análisis de la Industria (Identificar factores clave)
- Análisis de la Competencia
- Análisis de la Sociedad (Gubernamental, Social, Político)
- Fuerzas y Debilidades (Presentes y Futuras)

## 3. ¿Que debería estar haciendo el negocio?

- **Supuestos y Estrategia**

Considerando efectos entre 1 y 2.

Considerando la situación de la estrategia actual aplicando el Test de Consistencia.

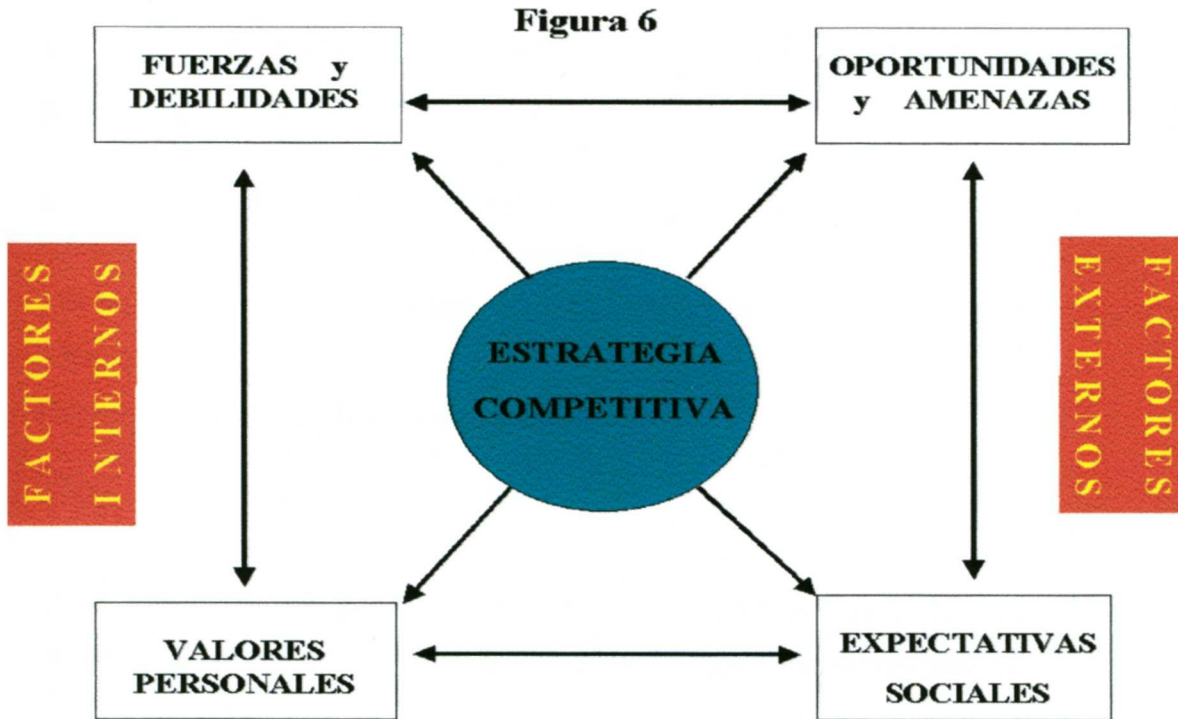
- **Estrategias Alternativas**

Considerar: ¿Que de la estrategia actual si funciona?

- **Opción Estratégica**

¿Cuál es la mejor opción considerando la situación externa de oportunidades y amenazas?

Basándonos también en Porter-1980 podemos situar el contexto dentro del cual la estrategia competitiva se formula (Figura 6):



## TEST DE CONSISTENCIA ( PORTER, 1980 )

### 1. Consistencia Interna

- ¿Son las metas mutuamente alcanzables?
- ¿Las políticas clave operativas encaminan hacia las metas?
- ¿Las políticas operativas clave se refuerzan entre sí?

### 2. Medio Ambiente Adecuado

- ¿Las metas y las políticas explotan las oportunidades de la industria?

¿Las metas y las políticas son adecuadas ante las amenazas de la industria (incluyendo el riesgo de respuesta competitiva) y de acuerdo al grado de los recursos disponibles?

¿El plazo de las metas y las políticas reflejan la habilidad del ambiente para absorber las acciones?

¿Son las metas y las políticas adecuadas a las expectativas de la sociedad?

### **3. Recursos Adecuados**

¿Las metas y las políticas amarran con los recursos disponibles de la compañía y enfocados a los competidores?

¿El tiempo de las metas y las políticas reflejan la habilidad de la organización para cambiar?

### **4. Comunicación e Implementación**

¿Son las metas bien comprendidas por los encargados clave de implementarlas?

¿Hay suficiente congruencia entre las metas, las políticas y los valores de los encargados clave de implementarlas para asegurar los compromisos?

¿Hay suficiente capacidad administrativa para permitir la efectividad en la implementación?

## **2.2. Fuerzas que definen la Competencia**

Según Porter-1980 las fuerzas que conducen la competencia en las industrias y que determinan el margen de ganancias potenciales estará basado en las siguientes fuerzas básicas:

### **1. Proveedores ==> El poder de negociación**

- Dominio de abastecimiento por pocas compañías y mayor concentración que la industria a la que vende.
- No compiten contra productos sustitutos.

- La industria compradora no representa un volumen interesante de las ventas para el proveedor.
- El producto del proveedor es una entrada crítica del comprador.
- Cuando el producto del proveedor es diferenciado o tiene costos por sustituirlo.
- Cuando el proveedor es una amenaza hacia la integración horizontal o vertical de la compañía.

## 2. **Compradores** ==> El poder de negociación

- Ventas por volumen
- Impacto del costo de esa compra para el total de compras del comprador
- Si productos son estándares en la industria o no.
- Si los compradores son una amenaza ante sí integración vertical u horizontal.
- Si la calidad de los productos de los compradores afecta a los productos de la industria.
- La capacidad de información precisa del comprador (demanda, precios, costos del proveedor).

## 3. **Sustitutos** ==> La amenaza de productos o servicios sustitutos.

- Estar prevenidos ante posibles sustitutos presentes y futuros
- Búsqueda de nuevos usos a los ya existentes.

## 4. **Nuevos Productos** ==> La amenaza de nuevos productos.

Barreras ante ellos:

- Economías de Escala
- Diferenciación del Producto
- Costos del Cambio (a los nuevos productos)
- Acceso a los canales de distribución

- Desventajas en costos (Know How, acceso a materias primas, buena ubicación, subsidios, curva de aprendizaje).
- Políticas gubernamentales.

## 5. Rivalidad entre las organizaciones existentes.

Búsqueda de posiciones:

- Competencia en precios
- Publicidad
- Servicio al cliente
- Garantías

Factores que influyen:

- Cantidad e igualdad de competidores (tamaño, capacidad financiera, etc.)
- Velocidad del crecimiento de la industria
- Costos Fijos y Costos de Almacenaje
- Costos del cambio o carencia de diferenciación.
- Aumento de Capacidad dentro de incrementos largos (roturas de cadenas de proveedores o de abastecimiento)
- Diversidad en el tipo de competidores (estrategias, enfoques, personalidades, relaciones, metas, etc.).
- Prioridad estratégica (conveniencia en ese mercado a pesar de retornos de inversión negativa).

Una vez hecho el análisis sobre la afectación de las fuerzas en la competitividad de la organización y diagnosticado sus causas, se debe proceder a identificar las

fuerzas y debilidades de la organización ante la industria, para definir la posición de la empresa en dichas fuerzas ya sea ofensiva o defensiva en cuanto a sus acciones (Figura 7).

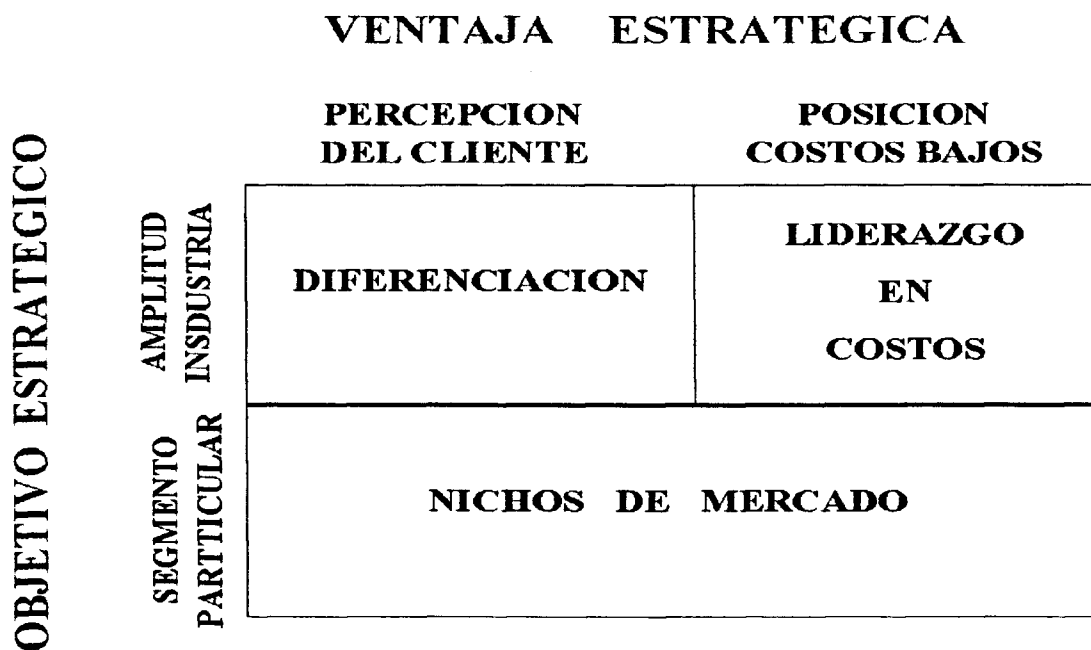
**Estrategias hacia el exterior" ( Porter, 1980 ) :**

- Posicionar a la empresa de manera que sus capacidades sean la mejor defensa ante las fuerzas existentes.
- Influir en el balance de fuerzas a través de movimientos estratégicos.
- Anticipar cambios en factores relevantes a dichas fuerzas.
- Estrategia de diversificación.

**Estrategias genéricas hacia el interior de la empresa (Porter, 1980), Fig. 7 :**

- Liderazgo en costos.
- Diferenciación.
- Nichos de mercado (Geográfico, compradores específicos o línea de productos).

**Figura 7**





Requerimientos para esas estrategias genéricas según el mismo autor serían:

### LIDERAZGO EN COSTOS - Tabla III

Recursos y Habilidades	Requerimiento Organizacional
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversiones de capital sostenidas y acceso a capitales.</li> <li>• Destreza en los procesos de ingeniería.</li> <li>• Supervisión intensiva en la mano de obra.</li> <li>• Productos diseñados para facilidad en su manufactura.</li> <li>• Sistema de distribución de bajo costo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrecho control de costos.</li> <li>• Frecuente y detallados reportes de control.</li> <li>• Estructura organizacional y responsabilidades.</li> <li>• Incentivos basados en satisfacer estrictos objetivos cuantitativos.</li> </ul>

### DIFERENCIACION - Tabla IV

Recursos y Habilidades	Requerimiento Organizacional
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerte habilidad de comercialización.</li> <li>• Ingeniería del producto.</li> <li>• Dotes creativas.</li> <li>• Fuerte capacidad en investigación básica.</li> <li>• Reputación corporativa de calidad y liderazgo tecnológico.</li> <li>• Larga tradición en la industria y combinación única de habilidades de otros negocios.</li> <li>• Fuerte cooperación de los canales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerte coordinación entre funciones de investigación y desarrollo, desarrollo del producto y comercialización.</li> <li>• Medición e incentivos cualitativos en vez de cuantitativos.</li> <li>• Facilidad para atraer mano de obra altamente especializada, científicos o gente creativa.</li> </ul>



<p style="text-align: center;"><b>DIFERENCIACION</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferencial en el costo entre competidores de bajo costo y la empresa diferenciada que lleguen a ser muy grandes para sostener la lealtad de los clientes.</li> <li>• La necesidad de los clientes por la diferenciación disminuyan.</li> <li>• Imitaciones muy semejantes a las percibidas por la diferenciación, (común en industrias maduras).</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>NICHOS DE MERCADO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El diferencial de costo entre competidores normales y los enfocados al segmento sean muy amplios eliminando o disminuyendo la ventaja del servicio.</li> <li>• Diferencias en productos o servicios deseados entre el objetivo estratégico y el mercado.</li> <li>• Los competidores encuentren submercados dentro del objetivo estratégico y saquen del segmento a la empresa.</li> </ul>

Otro elemento al desarrollar estrategias para la competitividad es enfocarse a la cadena del valor definida por Porter (Mintzber,1991) Figura 8.

Figura 8

## CADENA DE VALOR GENERICO



### 2.3 Ventajas Competitivas

Hemos visto que se deben ir definiendo estrategias para el buen desempeño de la organización, sin embargo las estrategias deben apoyarse en las fortalezas que se quiere sean los vértices de la competitividad en la organización los cuales se conocen como las ventajas competitivas, y si vamos mas allá, podemos decir que una organización que hoy por hoy se defina como competitiva y tenga una serie de ventajas competitivas, no quiere decir que el día de mañana siga siéndolo por lo que se tiene que trabajar en mantener dichas ventajas, obtener nuevas o modificar las actuales para adecuarse a las necesidades del medio ambiente, de la compañía y hacia el rumbo de todas ellas en un medio tan dinámico como el que vivimos hoy en día.

**Ventaja competitiva.-** "Proviene fundamentalmente del valor que una firma es capaz de crear para sus clientes que excede el costo de la firma para crearlo. Valor que los clientes están dispuestos a pagar y es el valor superior que deriva de ofrecer precios más bajos que sus competidores por beneficios equivalentes, o por proveer beneficios únicos o superiores que compensan un precio mas alto", (Porter 1985).

Para desarrollar ventajas competitivas lo primero que hay que hacer es seguir tres pasos (Mintzberg, 1991) para aterrizar las estrategias con las ventajas competitivas que nos pueden dar esos puntos extra sobre nuestros competidores:

1. **Identificando los de la industria** a la que pertenecemos, conocer las reglas del juego e identificar a los demás participantes. Hay que tomar en cuenta todas las actividades necesarias para entregar nuestros productos y servicios a nuestros clientes y cumplir con las expectativas del mercado. Poder definir el sistema de negocios completo una de estas definiciones la di cuando hable de la cadena de valor propuesta por Porter. Inclusive se debe considerar que más que competir en una industria, competimos dentro de un sistema de negocios, donde la competencia no solo se da con otros fabricantes de nuestro giro, sino también en la obtención de recursos, de gente capacitada, de tecnología, de servicios como la búsqueda de formas de comercialización y entrega de nuestros productos donde también

compite con otras entidades ajenas a nuestro giro y que afectan a nuestra competitividad como organización

Dentro de las reglas podemos comentar que permiten crear desequilibrios entre el valor ofrecido incluyendo los beneficios del producto o servicio en conjunto y que el mercado esta dispuesto a pagar versus el costo de entregar dichos beneficios con un margen que permita continuar adecuadamente con las operaciones de la empresa. Esto modifica los términos de la competencia y las acciones de los agentes conductores de la misma.

2. **Identificación de posibles movimientos competitivos** a través de los cuales se puedan explotar las ventajas competitivas dentro de la industria, la efectividad de las mismas evoluciona con el ciclo de vida y los efectos de otros movimientos de los competidores. No todas las actividades de nuestro sistema de negocios tienen el mismo potencial de volverse ventajas competitivas y es casi imposible tener dichas ventajas en todas las actividades, pues todos están luchando por tenerlas. La clave esta en identificar un número limitado de movimientos genéricos donde se pueden obtener los mayores potenciales al explotar ventajas competitivas.

Para hacer esto es importante considerar el estado de desarrollo de la industria, su potencial de crecimiento, sus amenazas, su ciclicidad, si es un

mercado emergente, en crecimiento o maduro, si es estandarizado el mercado, si se puede rejuvenecer.

Identificar los grupos estratégicos de competidores, sus movimientos para obtener ventajas competitivas, entender como juegan dentro del sistema de negocios. Si se basan en productos estandarizados, obsesión por reducción de costos y decremento en precios, en cambiar las reglas del juego o en reorientar sus esfuerzos y su negocio de alguna forma.

3. **Seleccionando entre estrategias genéricas**, el éxito de las estrategias depende de la secuencia de los movimientos competitivos. Definir que estrategias genéricas nos pueden permitir explotar las ventajas competitivas con mayor potencial en nuestro sistema de negocios puede ser la clave de sobresalir o no dentro de nuestros mercados.

El éxito de una estrategia consiste en planear los pasos, la secuencia de movimientos de una posición a otra que permita alcanzar exitosamente dicho cambio y no se obstaculice un paso con el otro, en una extrapolación sencilla es tan básica como primero gatear, luego caminar y al final correr; y no gatear y luego correr, en los negocios funciona igual aunque las abstracciones siempre han sido difíciles de identificar. Un agente esencial en esta conducción, son los líderes y directivos de las organizaciones para encaminar todos los esfuerzos de la organización consolidando al máximo las sinergias entre todas ellas.

### 3. Elementos que apoyan la Competitividad

Muchos autores hablan sobre lo que les depara el futuro a las empresas y a las personas actualmente, por los cambios: Poblacionales, Económicos, Sociales y Tecnológicos; las perspectivas de la gente, del mundo y sus tendencias se vuelven cada vez más complejos, más acelerados y uno se tiene que ir preparando para encontrarse en la mejor posición para afrontar los nuevos retos y seguir avanzando, si uno no toma conciencia de esto llegará un momento en que lo dejen fuera del mercado, fuera de oportunidades de desarrollo, congelado en su posición; todo porque si uno no ve lo que sucede a su alrededor preparándose constantemente, cuando uno se da cuenta ya no se tienen opciones, o estas son muy limitadas. Se pueden definir las siguientes tendencias:

- **Alta competitividad** que provoca que la gente sea creativa, se capacite, se actualice y conozca profundamente su trabajo para mejorarlo y hacerlo más productivo, sin esto, es sacado del mercado o anulado.
- **Acelerada transformación** del entorno donde las necesidades de información de las empresas son cada vez más altas, más precisas y más profundas. Las decisiones que se tengan que sacar de dicha información deben ser realizadas en lapsos más cortos de tiempo, por esto debemos aprovechar al máximo la tecnología de información, apoyarnos en ella para poder satisfacer estas necesidades:



- Reducción de costos.
- Reducción de tiempos.
- Mayor capacidad de respuesta.
- Aumento y constancia de la calidad.
- Identificación de necesidades.
- Facilidades al usuario de todo tipo.

Todos estos elementos pueden sintetizarse en la capacidad de adaptarse a dichas transformaciones y a tomar decisiones acertadas en tiempos más breves, para lo cual es necesario un pensamiento más estratégico, mas de largo plazo y una visión que permita anticiparse a los cambios para prepararse con antelación y estar listos para cuando lleguen, ya que los procesos de transformación toman tiempo y sus resultados son a futuro no inmediatos.

- **Cambios en la proporción de la población** económicamente activa y la económicamente improductiva, que están provocando drásticos ajustes, además de la influencia de los factores anteriormente mencionados provocando una reestructuración muy fuerte en la educación, los sistemas de pensiones en el mundo y el cuidado de la salud. Lo cual indirectamente influenciara a nuestra manera de resolver los problemas, de entenderlos, a ser más conscientes de nuestro entorno y de sus efectos todo con el fin de ir adaptándonos a una integración mundial más estrecha en cuanto a su funcionamiento sin que esto signifique más amigable o más pacífica desgraciadamente.

Muchos cambios serán positivos pero en el camino algunos serán demasiado bruscos, provocando conflictos que se tendrán que ir resolviendo como:

- Incremento de la tasa de desempleo en algunos países.
- Radicalización de ideologías y grupos en busca de poder.
- Prácticas desleales para proteger mercados internos.
- Movilización laboral entre empresas, mercados y regiones.

Solo por mencionar algunos, lo cual forzara a cambiar la manera de hacer negocios, la manera de regularlos, la manera de enfrentarlos. Todo esto obligará a ir clarificando enfoques, a ir desarrollando nuevos conceptos y formas de administración para encaminar todos esos esfuerzos y la nueva manera de ir trabajando hacia esa integración y búsqueda de la factibilidad en el futuro de un desarrollo sostenible.

Si se trata de definir que permitirá a las empresas irse adaptando a los cambios mencionados en las tendencias anteriores se podría decir que hay tres factores que permitirían esto:

- a) Mayor uso de tecnologías de información** que les permitan un mayor grado y velocidad en la obtención de información, su manejo, integración de información con más claridad, con mas precisión para la toma de decisiones.
- b) Transformación organizacional** que permita ir reestructurando a la organización para adaptarla a las nuevas situaciones que se vayan

presentando, cambios que le permitan ser más flexible y realizar acciones de una manera más rápida y eficiente.

c) **Creación de Valor.**- Enfocarse a actividades que agreguen valor a la compañía, ya no será importante un trabajo o una función en la medida que no aporte nada al producto final, a la satisfacción de los clientes y/o a la reducción de costos.

La forma en como interactúen estos tres factores y puedan trabajar al unísono es lo que logrará crear ese mecanismo que permita mantener competitiva a la organización.

### **3.1 Tecnologías de Información**

Las herramientas y técnicas para obtener y usar información siempre han sido uno de los pilares de nuestra civilización, sin embargo han provocado un paradigma: "Las necesidades de información van creciendo tanto como los enormes avances tecnológicos de la humanidad", considerando esto se dará una breve descripción de cómo están divididas y cuales son estas tecnologías.

El rango de tecnologías puede ir desde **instrumentos físicos** llámense papel, plumas, periódicos, cámaras de vídeo, computadoras, satélites, microondas, electricidad, fibra óptica **hasta herramientas más simbólicas** tales como símbolos matemáticos, lenguajes escritos, códigos, modelos químicos, etc.

Todos estos elementos combinados nos permiten comprender mejor nuestro medio ambiente, facilitan la comunicación y el aprendizaje así como nos permiten tener control de las situaciones, pasando por cuatro etapas:

- Visualizar
- Comprender
- Controlar
- Crear nueva información.

Según Laudon -1994 existen cuatro tipos básicos de tecnologías de información:

1. **Tecnologías Sensoriales.**- Instrumentos que permiten obtener información del medio ambiente y trasladar dicha información en formas que puedan ser comprendidas por una computadora. Ejemplos: Códigos de barras, sensores que permiten obtener información utilizando escáner de imágenes (digitalizadores); sensores de calor, de humo, de frío, escáners de códigos de barras, lectores ópticos, teclados, mouse, etc.
2. **Tecnologías de Comunicación.**- Tecnologías que vinculan, unen y comunican información entre sensores, análisis y despliegue de tecnologías. Ejemplos: Cables, máquinas de fax, cualquier tipo de redes (LAN's, WAN's, satélitales, por microondas, etc.), sistemas telefónicos, modems, etc.
3. **Tecnologías Analíticas.**- Equipos físicos de computadoras (hardware) y programas o instrucciones (software) que le dicen a la computadora que hacer,

las computadoras toman información de instrumentos sensoriales y de comunicación almacenando y procesando dicha información. Ejemplos: Computadoras personales, microcomputadoras, estaciones de trabajo, minicomputadoras, equipos principales, supercomputadoras y software en general.

4. **Tecnologías de despliegue.**- Instrumentos y software relacionado que procesan información disponible para usos humanos, cualquiera que permita ver y oír, son la interfase entre los instrumentos sensoriales, de comunicación y analíticos; y el ser humano.. Ejemplos: Impresoras, monitores de cualquier tipo, pantallas de despliegue, dispositivos de despliegue de realidad virtual, televisores de alta resolución, salidas de voz, bocinas, etc.

Estas tecnologías al trabajar al unísono, crean un sistema de información que provee y regula toda clase de información necesaria para diseñar soluciones, las nuevas tecnologías de información están radicalmente cambiando nuestra base de conocimientos y engrandeciendo los caminos y las maneras para estructurar nuestras vidas, organizaciones y a la sociedad entera.

Las organizaciones construyen sistemas de información por dos razones primordiales:

- a) Para administrar y controlar grupos internos y el uso de fuerzas para crear productos y servicios.
- b) Para administrar y controlar grupos externos y fuerzas.

Las organizaciones son en su gran mayoría de tipo jerárquico teniendo diferentes necesidades de información en cada nivel basándose en Laudon-1994 se pueden estructurar así:

## SISTEMAS DE INFORMACION POR NIVEL JERARQUICO

T a b l a V I I

Grupos	Sistemas de Soporte
Administradores	Sistemas de soporte administrativo
Trabajadores de Información	Sistemas de comprensión del trabajo
Trabajadores de producción	Sistemas de procesamiento de transacciones

**Sistemas de soporte administrativo (MSS).**- Sirven a las necesidades administrativas de control y planeación en la organización, está enfocado primordialmente a altos ejecutivos.

**Sistemas de comprensión del trabajo (KWS).**- Sirven a las necesidades de los trabajos de oficina y de trabajadores profesionales para procesar y crear información y conocimiento. Está enfocado primordialmente a administradores de medio nivel y profesionales como contadores e ingenieros.

**Sistemas de procesamiento de transacciones (TPS).**- Sirven a las necesidades de los trabajadores de la producción que debe enfrentarse con miles y a veces

millones de transacciones con clientes y proveedores. Está enfocado primordialmente a vendedores, capturistas, clientes, etc. Estos sistemas pueden ser de dos tipos: De procesamiento por lotes o de procesamiento en línea.

Asimismo se pueden mencionar sistemas que ligan a diferentes organizaciones y facilitan su comunicación e interacción como ejemplos mencionaré al Intercambio Electrónico de Datos ( EDI ) que liga computadoras de una compañía a otra para la transmisión de datos de negocios: Estadísticos de ventas y otros sin la interferencia humana, esto se usa por ejemplo entre proveedores y clientes permitiendo alcanzar liderazgo por bajos costos a través de rápido resurtimiento.

Los sistemas de información se construyen por uno o más de los siguientes grupos: Usuarios finales, profesionales analistas de sistemas de la empresa o vendedores externos. En la construcción de sistemas a veces se necesita combinar o apoyar con la reingeniería pues apoya el rediseño y el replanteamiento de métodos críticos de pensamiento.

Algunas tendencias que provoca el uso intensivo de tecnologías de información según Laudon serían:

- Reducción en el número de gerentes y personal administrativo.
- Mayor número de sistemas integrados.
- Mayor uso de computadoras cliente-servidor.
- Se continuará con el uso de computadoras principales (mainframes).

- Reducción del tamaño de los mainframes por sistemas cliente servidor más pequeños y baratos.
- Empowerment, mayor poder a los trabajadores y ejecutivos para realizar sus funciones. Tanto en acceso a información como en toma de decisiones.
- Contratación de servicios externos para control, manejo de servicios de información o proveedores de servicios de computación.
- Mas sistemas abiertos que permitan contactar otros equipos y trabajar con ellos.

Según Andersen ( 1991 ) hay cinco tecnologías y metodologías clave que irán colocando a las organizaciones en posiciones de liderazgo:

1. **Interfaz de usuario y multimedia.-** Es la forma en que la persona y las máquinas se comunican, esta interfaz es determinante sobre el uso que tendrán las personas de las maquinas (computadoras), poco a poco se irán haciendo más amigables para los usuarios, la interfaz debe ayudar a los usuarios a trabajar en sus funciones y no en concentrarse en como usar la computadora, debe permitir que se use el sistema con naturalidad. Con el uso de la multimedia (capacidad para combinar medios: voz, sonidos, textos, imágenes, gráficos, datos, animación y vídeo), se facilita la asimilación de información y mejora ampliamente la rapidez del aprendizaje.
2. **Proceso cooperativo.-** Busca que los ordenadores imiten la naturaleza dinámica de la forma en que trabajan las personas, las actividades humanas no siguen una estructura lineal sino que se adecua con base a los



acontecimientos externos. Los ordenadores se basan en el modelo cliente-servidor donde el ordenador presta atención a la estación de trabajo individual conocida como cliente, el servidor central tiene las bases de datos a disposición de los usuarios pero las aplicaciones residen en los clientes (estaciones de trabajo). El proceso cooperativo elimina la dependencia de la tecnología a una única máquina y permite que el usuario encuentre las tecnologías mas adecuadas a sus problemas, busca poner una amplia gama de información electrónica a disposición inmediata del usuario, conjunta los recursos del servidor con las aplicaciones del usuario final (PC's), asimismo el servidor funge como enlace entre las redes, como nodo.

3. **Telecomunicaciones y redes.**- Estas ayudan a tener una aproximación con el mercado, obligan a redefinir el nivel básico de los servicios y están redefiniendo los modelos operativos de las empresas. Algunos de sus objetivos son la transferencia oportuna de información, la eliminación de barreras geográficas, una redefinición competitiva (relaciones mas estrechas cliente-proveedor-distribuidor), eficiencias organizativas (acceso a información oportuna en la toma de decisiones), las redes deben poder transmitir grandes cantidades y distintas clases de información). Como ejemplos se tienen a los sistemas electrónicos de transferencia de fondos (E.F.T.), y al intercambio electrónico de datos (E.D.I.)
  
4. **Desarrollo de sistemas orientados a objetos.**- Se busca una reducción en los plazos para el desarrollo de sistemas, así se ha enfocado en reutilizar los

códigos, los procesos, al trabajar en sistemas modulares La orientación a objetos se basa en este concepto y ha permitido simplificar el desarrollo y mantenimiento de los sistemas, ya que en un sistema convencional del 60% al 80% del tiempo de los programadores se invierte en dar mantenimiento al sistema vigente y para nuevos desarrollos no les queda mucho tiempo. Demasiados años de parches en los sistemas y en la tecnología desactualizada arruinan el sistema de información de ventas, de clientes, etc.

Un objeto consiste en datos acerca de alguna entidad en el sistema, envueltos y protegidos por fragmentos de código (denominados métodos) que dicen como manipular esos datos. Todo esto permite flexibilidad frente a los constantes cambios en las necesidades de los sistemas.

5. **Ingeniería de sistemas asistida por computadora (CASE).**- En su forma tradicional la codificación de programas parece mas un arte que una ciencia, las herramientas CASE proporcionan disciplina y soporte automatizado para el desarrollo de sistemas. Con los métodos tradicionales cuando un programador nuevo quiere modificar un programa que no fue hecho por él, no solo debe descifrar viejos códigos sino también descifrar los procesos mentales de las personas que escribieron el código. Las herramientas CASE se centran mas en la resolución de los problemas funcionales, en una metodología de desarrollo, en herramientas para diseñar y probar sistemas, en un repositorio que fomente la reutilización de elementos y que es de uso compartido entre analistas y programadores dispersos por toda la organización, etc.

## **Opciones para buscar el cambio tecnológico (Andersen, 1991)**

- Amortizar la inversión antes para reflejar los ciclos de vida más cortos de la tecnología.
- Saltar algunas generaciones de tecnología sin evolucionar la actual.
- Crear sistemas que puedan sobrevivir a los múltiples cambios tecnológicos.

Para que las tecnologías de información logren amplios beneficios a lo largo de la organización, deben estar disponibles e interconectados dentro de la organización y muchas veces fuera de ella lográndose con esto una ventaja competitiva.

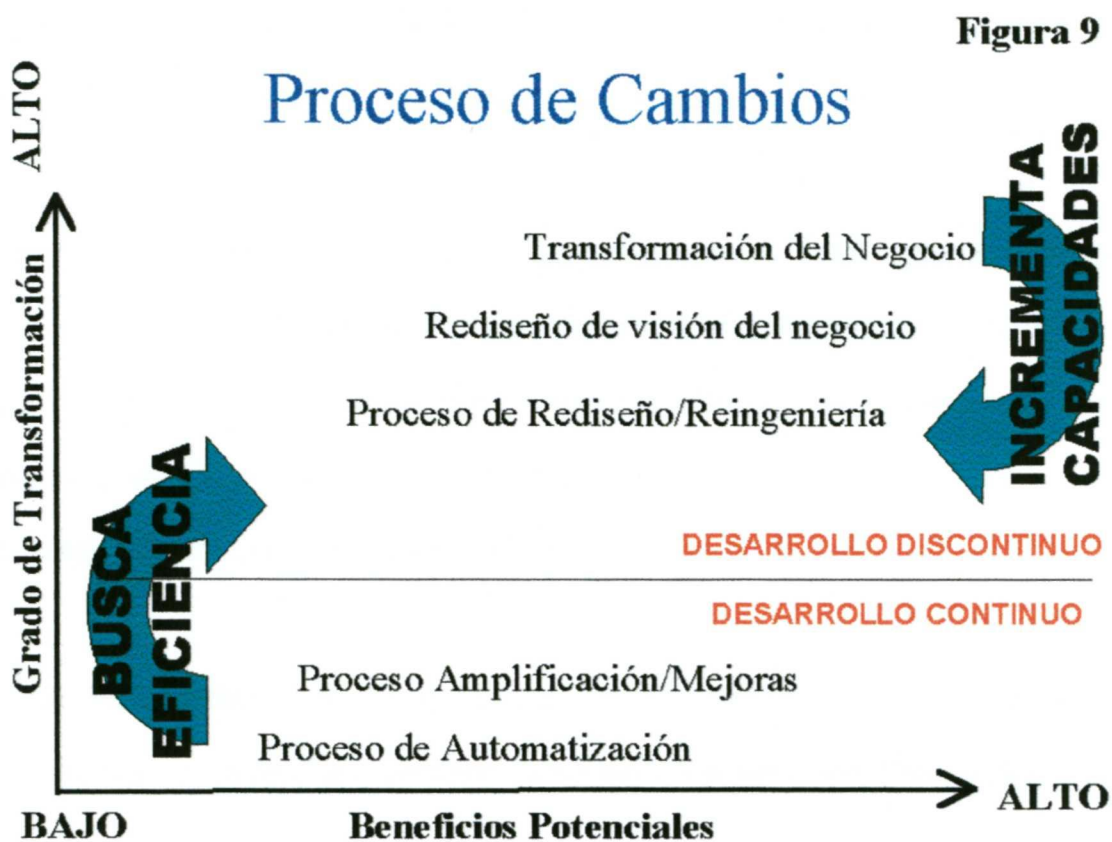
## **3.2 Transformación Organizacional**

La transformación de las empresas es un proceso normal que se da, ya que la organización va creciendo, el mercado al que atiende puede sufrir cambios que la empresa tendrá que realizar, detectar o simplemente ajustarse, las tecnologías que use irán cambiando en principio para hacerla más eficiente, pero esto provocará cambios en su estructura y forma de trabajar, puede crear nuevos negocios y dependiendo de como haga todo esto puede mantenerse, achicarse, crecer o morir. De estas necesidades surge la disciplina, técnica o el arte de hacer reingeniería para transformar a la empresa, algunos la pueden entender como ir la cambiando poco a poco, otros que quieren una transformación radical que eleve sustancialmente los beneficios, pero el hecho es que la organización para mantenerse competitiva y continuar en un medio ambiente tan dinámico necesita adecuarse, adaptarse, transformarse y si puede anticiparse a dichos cambios, eso le dará una ventaja inmensa en sus mercados.

### 3.2.1 Reingeniería

Se fundamenta en repensar y en el radical rediseño de los procesos de negocios, para incrementar dramáticamente mejoras en medidas de perfeccionamiento que den valor agregado a la empresa (Costo, calidad, servicio y velocidad, etc.).

Los diversos niveles de los cambios que se realizan a través de la reingeniería los podemos apreciar en la figura 9, siendo adaptados de Peter Homa, (P.G.I.T. 1999, Pág. 2).



Definiciones de Reingeniería.-

- ◆ **Hammer, 1993.**- "Es el repensar fundamental y el rediseño radical de un sistema de negocios completo, procesos de negocio, definiciones de trabajos, estructuras organizacionales, administración y sistemas de medición, valores y creencias para alcanzar mejoras dramáticas en las medidas críticas de desempeño (costo, calidad, capital, servicio, velocidad)".
  
- ◆ **Tapscott, 1993.**- "Es la fundamental reevaluación / rediseño de los procesos de negocio de una compañía y las estructuras organizacionales en orden de alcanzar dramáticas mejoras en sus factores críticos de éxito (Calidad, productividad, satisfacción del cliente, tiempo al mercado, etc.)".
  
- ◆ **Kent Ridge ( Reenfoco de todas las anteriores ).**- Total replanteamiento y rediseño de la fuerza laboral, del sistema interno y su estructura, y del proceso como respuesta directa e indirecta a fuerzas externas, en orden de alcanzar algunos objetivos los cuales usualmente no son fáciles de lograr en las condiciones actuales de una organización.

Uno de los objetivos de hacer esquemas de reingeniería es guiar a las organizaciones para alcanzar ventajas competitivas sostenibles, (Poh, 1993).

Los líderes son los responsables de la creación y el mantenimiento en una corporación que hacen que esta sea única y conserve su competitividad, son los arquitectos de la misma. Durante la era industrial la tesitura era mecanicista en las

empresas, ahora en la era de las comunicaciones, la habilidad de administrar el flujo de información representa la base para los nuevos modelos de negocio, asimismo la conectividad se ha vuelto la característica dominante.

Las empresas se deben considerar como entes biológicos que buscan su supervivencia, la cual depende de la habilidad de armonizar la transformación simultánea de todos sus sistemas en una búsqueda unificada de metas comunes.

Si tomamos el enfoque de Francis Guillard en su libro Revolución Industrial, él define la transformación de negocios de la siguiente manera: "Rediseño armonizado de la arquitectura genética de la corporación, que se logra trabajando simultáneamente aunque a diferentes velocidades con las cuatro dimensiones: "

1. **Reformulación.**- Cambio en la concepción que se tiene de la empresa, **de lo que es y lo que puede ser**, se basa en:

- Lograr la movilización a través del desarrollo de líderes, crear una comunicación interactiva, alentar la formación de equipos de trabajo naturales y preparar a los individuos para el cambio.
- Crear la visión
- Crear un sistema de medición

2. **Reestructuración.**- Hacer que se logre un nivel competitivo de desempeño, se logran ganancias rápidas, pero no se llega mas allá si no se utilizan esas ganancias para fomentar programas de transformación de largo plazo, se basa en:

- Construir un modelo económico.

- Alinear la infraestructura física.
- Rediseñar la arquitectura de trabajo.

3. **Revitalización.-** Provoca el crecimiento al vincular a la empresa con el ambiente, es el factor más importante que distingue claramente a la transformación de una simple reducción de personal, se basa en:

- Lograr el enfoque de mercado.
- Invención de nuevos negocios.
- Cambiar las reglas mediante la tecnología de información.

4. **Renovación.-** Tratar de dotar a los individuos con nuevas habilidades y nuevos propósitos, lo que permitirá que la organización se regenere por si misma, se basa en:

- Crear una estructura adecuada de recompensas.
- Desarrollar el aprendizaje individual.
- Desarrollar la organización.

Las empresas deben evolucionar y enfrentarse perpetuamente al reto de los cambios en su ambiente, la empresa necesita adaptarse día a día. No se trata de un proceso que va de arriba a abajo ni de abajo a arriba en la organización, sino que es ambas cosas y se deben dar simultáneamente.

## SELECCIÓN DE PROCESOS PARA INNOVACION ( Davenport - 1993 ), T a b l a V I I I

<b>1. Determinar Procesos Principales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la cadena de valor de la empresa</li> <li>• Número manejable de procesos 10 a 20</li> <li>• Claves para estrategia del negocio</li> </ul>
---	---

<p><b>2. Determinar Límites de los Procesos “Fronteras”</b></p> <p>¿Dónde empezar y terminar cada proceso?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para los Dueños</li> <li>• Para los Clientes</li> <li>• Para los Subprocesos</li> <li>• Para tener beneficios de las inter-relaciones</li> </ul>
<p><b>3. Activos Estratégicos de cada Proceso</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Basar en capacidad y recursos disponibles</li> <li>• ¿Cuales pueden innovarse exitosamente?</li> <li>• Procesos inter-relacionados para solucionar problemas específicos.</li> <li>• Formar juicios de alto nivel para saneamiento</li> </ul>
<p><b>4. Evaluación y Procesos Pendientes</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No extenderse mas de 3 años para resultados</li> <li>• Direccionar procesos pendientes de innovar</li> </ul>

**CAPACITADORES DEL PROCESO DE CAMBIO  
( Davenport - 1993 ), T a b l a I X**

<p><b>I. Tecnologías de Información</b></p>	<p>Facilitan el trabajo soportando actividades como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tormentas de ideas de grupos</li> <li>• Comunicación Grupal</li> <li>• Calendarización Grupal de juntas y servicios.</li> <li>• Preparación de documentos del Grupo</li> <li>• Acceso a bases de datos</li> <li>• Análisis de Procesos de Grupo</li> </ul>
---	--



<b>II. Información</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interviene como factor clave en la I y III.</li> <li>• Debe fluir y cada área tener claro que se busca.</li> </ul>
<b>III. Estructura Organizacional y Recursos Humanos</b>	<p>1. Equipos de Cambio (funciones cruzadas - multifuncionales):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De diseño del proceso</li> <li>• De ejecución del trabajo</li> </ul> <p><b>Dificultad.-</b> Relaciones entre miembros del equipo y estructura funcional de la organización</p> <p><b>Opciones.-</b> Organización basada en procesos (Se recomienda hacerlo una vez que el proceso de innovación esta encaminado).</p> <p>2. Cambios Culturales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor empowerment</li> <li>• Mayor especialización en procesos</li> <li>• Nuevas Habilidades</li> <li>• Motivación</li> <li>• Sistema de Compensaciones</li> </ul>
<b>Tendencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento horizontal y no vertical en la estructura.</li> <li>• Rotación de funciones de los empleados.</li> <li>• Cambios en la garantía del trabajo en la organización.</li> </ul>

# DISEÑO E IMPLEMENTACION

( Davenport - 1993 ), T a b l a X

<p style="text-align: center;"><b>DISEÑO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Definición de alternativas.</b>- Tormenta de ideas para diseño de alternativas.</li><li>• <b>Selección de alternativas.</b>- Factibilidad de activos, riesgos y beneficios del diseño de alternativas y selección del diseño de proceso.</li><li>• <b>Desarrollo de prototipo.</b>- para simular y probar operaciones del nuevo proceso.</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>IMPLEMENTACION</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Desarrollo de estrategia para Migración</b> al nuevo proceso, hay dos caminos:<ol style="list-style-type: none"><li>1.- Cambio del proceso actual al radicalmente nuevo diseño.</li><li>2.- Paralelo en una unidad de la organización.</li></ol></li><li>• <b>Implementación de los nuevos sistemas</b> y estructuras organizacionales.- Pasar de estructuras funcionales a estructuras basadas en procesos.</li></ul>

### 3.3 Creación de Valor

Es la capacidad del ser humano para integrar y concentrarse en áreas de valor, el sumar valor agregado a las operaciones, enfocar sus esfuerzos a tareas clave. En este inciso se revisaran algunos elementos de la cultura en las organizaciones que establecen patrones en el uso y el flujo de la información dentro de la vida diaria

de las empresas que afectan, influyen y determinan la forma en como la gente entiende, maneja y entrega información a lo largo de toda la cadena organizacional.

Creo que hay una serie de elementos en las organizaciones que influyen en la forma en que le gente considera lo que es información, la utilidad que puede tener dicha información, la forma en que consigue, estructura y genera nueva información con base a todo esto. Es obvio que la educación de cada quien, sus conocimientos, su forma de pensar, la forma en que la sociedad hace que veamos la información, nuestros grupos sociales nos dicen que es importante para ellos o cuando menos que creen que es importante, y otra serie de factores influyen, sin embargo para delimitar y simplificar este estudio en cuanto al aspecto humano y su impacto en la formulación de estrategias me abocaré a revisar algunos procesos en las organizaciones, requerimientos y formas de trabajar en las mismas para determinar puntos críticos que puedan influir en un mejor desempeño de las estrategias en las empresas.

Se busca integrar una fuerza de trabajo que reúna características como las siguientes:

- **Mejor conocimiento.**- Por su educación, su formación y por su acceso a información cuando lo solicitan.
- **Mayor eficacia.**- Porque tienen las herramientas y tecnologías adecuadas.

- **Mayor participación.-** Porque asumen compromisos, están dispuestos a cumplirlos y están motivadas.

### 3.3.1 Cultura de la Información

Vivimos en un mundo donde la información fluye por todos lados, donde la gente recibe datos y no sabe que hacer con ellos, donde se tienen que tomar minuto a minuto decisiones con base a datos e información.

**Datos.-** Son entradas a través de un canal de comunicación.

**Información.-** Es aquella que altera o refuerza el aprendizaje.

Los datos no llegan a constituir información a menos que la gente la pueda usar para mejorar su comprensión.

**La información según Daft-1998 puede tener varios niveles:**

- a) Ir de la **incertidumbre** (ausencia de información) hasta **cantidades de información** (volúmenes de datos acerca de las actividades de la organización que son obtenidos e interpretados por personal de la organización).
- b) Ir de la **ambigüedad** (temas que no pueden ser analizados objetivamente ni comprendidos y datos adicionales que no pueden obtenerse para resolver ese tema), hasta información basada en datos que permiten **alto contenido informativo**, que proveen una profunda y enriquecida comprensión para los ejecutivos especialmente en temas ambiguos.

Cada vez estamos más inmersos en esos procesos, debemos encontrar formas que nos permitan entender mejor los datos que nos ahogan por todos lados y que nos permita darles un uso eficiente, que tengan una utilidad para nuestras acciones y para el desempeño de las organizaciones, que permita escudriñar con precisión temas que nos atañen y no nos confundan en nuestro que hacer diario, lo cual hoy en día es muy común.

### **3.3.2 Proceso de Toma de Decisiones ( Gannon, 1994 )**

Este proceso se da a todos los niveles de la organización en forma generalizada y aunque se enfoca a los directivos o funcionarios de ciertos niveles en la organización, este proceso lo realizan en mayor o menor grado, con mayor o menor impacto todas las personas que laboran para dicha institución. Este proceso desemboca en acciones concretas, en uso de recursos, en requerimientos de información resultantes a su vez de decisiones tomadas con anterioridad, y esas decisiones buenas o malas siempre se basan en información de todo tipo: de fuentes externas, de fuentes internas, de información clara y precisa, de información confusa y vaga, de información detallada, general, abstracta, concreta, bien enfocada, parcial, engañosa, verdadera, falsa, etc. Todo esto para que, para buscar tomar las mejores decisiones. Ahora pensemos lo que se lograría si la gente estuviera capacitada para manejar información, seleccionar información, saber buscar dicha información, que sepa pulir datos e informes para concluir con información relevante, útil, y no solo cantidad y cantidad de datos que

en vez de facilitar la toma de decisiones adecuadas, haga exactamente lo contrario. Así los pasos de este proceso son:

1. **Suceso de Estímulo.-** Es algún acontecimiento que estimula a una persona a participar en la toma de decisiones, puede ser una brecha de desempeño como el mejorar algún indicador dentro de la empresa. Ejemplo: Elevar el margen de operación; Puede ser una brecha de oportunidad Ejemplo: Nuevos mercados, ser líderes de alguno, etc.
2. **Búsqueda de Información.-** Obtener todos los datos posibles relacionados con el tema que se desea trabajar e irlos conjuntando para que tengan sentido. (está es una de las etapas más difíciles) Poder definir las causas que lo favorecen y las que lo afectan.
3. **Formulación del Problema.-** sobre la base del punto anterior definir porque sucede la situación actual y las causas específicas del problema en especial de entre todas las posibles causas.
4. **Evaluación de alternativas.-** Se desarrollan todas las alternativas o caminos para solucionar o alcanzar el objetivo buscado.
5. **Elección incluyendo planeación de contingencias.-** Tomar la mejor o las mejores alternativas ya consolidadas en un plan, pero dejando a la mano

alternativas de acción por si hay cambios que agraven o obliguen a modificar las alternativas ya elegidas.

6. **Implementación.**- Llevar a cabo el curso de acción definido en las alternativas, pero obteniendo nueva información en el transcurso de la acción para modificarlo en caso necesario.

Aquí las tecnologías de información apoyan este proceso mediante sistemas de información administrativa existiendo tres tipos de acuerdo a la clase de decisiones y al nivel administrativo al que soporta:

**Sistemas de información ejecutiva (EIS).**- Sirven como aplicaciones de alto nivel para monitorear y controlar operaciones de la organización mediante el procesamiento y presentación de datos en una forma utilizable. Soporta a la alta administración y a la función de planeación estratégica. Ellos necesitan información sobre las políticas cambiantes del gobierno, demografía, acciones de competidores y cambios en las condiciones del mercado presentes y futuras, este sistema permite entregar noticias, reportes preparados por servicios externos; e investigar sobre números internos de producción, quienes son los responsables de ciertas acciones y quienes pueden tener las respuestas a un problema. Por supuesto estos sistemas tienen sus limitaciones en la vida práctica de las operaciones de un negocio pero pueden volverse instrumentos muy útiles para la toma de decisiones.

**Sistemas de información administrativa (MIS).**- Soportan a gerentes o ejecutivos medios quienes se encargan del control de las operaciones en forma diaria, quincenal, mensual, etc. Este sistema produce reportes concentrados calendarizados, reportes por excepción y en algunos casos reportes en línea.

**Sistemas de soporte a las decisiones (DSS)** Que proveen beneficios específicos a los ejecutivos de todos los niveles de la organización porque les permite obtener, manipular y desplegar información de bases de datos integradas para tomar decisiones específicas. Soportan a ejecutivos o administradores de medio nivel y a trabajadores de información quienes necesitan asistencia con problemas semiestructurados, normalmente estos sistemas contienen modelos analíticos que permiten al usuario estimular el negocio y comprender como reaccionar ante cambios en las condiciones del negocio.

### **3.3.2.1 Enfoques para la solución de problemas**

Al tomar decisiones todo ejecutivo opta por uno o varios estilos de como resolver problemas, al escoger ciertas decisiones y evitar otro tipo de decisiones, para analizar brevemente esos estilos se tomará lo siguiente:

#### **Dimensiones de la Personalidad según Carl Jung (Gannon, 1994, pág. 79-80)**

1. **Lógica.**- "Observa la realidad y recopila información acerca de ella, examinando los hechos, orientándose a consideraciones prácticas y concentrándose en lo que acontece ahora."



- Son rápidos para captar detalles.
  - Pueden tener dificultad para visualizar el panorama general de la situación.
  - Pueden tener dificultad para encontrar posibles soluciones a los problemas.
  - Ven rápidamente que es lo necesario para llevar a cabo satisfactoriamente una tarea.
  - No son partidarios de la teoría complicada.
  - Son prácticos y con los pies en el suelo.
2. **Intuición.-** Percibe la realidad y recaba información acerca de ella, examina significados, posibilidades mas que los hechos en si y pone énfasis en las relaciones.
- Muy propensos a verse confundidos con los detalles.
  - Captan de inmediato el panorama completo.
  - Son rápidos para encontrar posibles soluciones a los problemas.
  - No suelen detenerse a pensar acerca de los detalles necesarios para llevar a cabo una tarea.
  - Gozan o se sienten a gusto con una teoría complicada.
  - Tienden a descuidar un poco el presente y prefieren consideraciones futuras.
3. **Razonamiento.-** Utiliza principios abstractos como base para la toma de decisiones y aplica estos principios de manera impersonal.
- No manifiestan emoción de inmediato y con frecuencia se sienten incómodos para tratar con los sentimientos de las personas,
  - Pueden dañar los sentimientos de las demás personas sin llegar a darse cuenta.
  - Les agrada el análisis y poner las cosas en orden lógico. Pueden mantener buenas relaciones, sin que exista armonía.
  - Tienden a decidir en forma impersonal, a veces sin prestar mucha atención a los deseos de los demás.
  - Necesitan ser tratados con justicia.

- Tienen la habilidad para reprender a otras personas o incluso despedirlas cuando es necesario.
  - Tienen orientación analítica, responden mas fácilmente a los razonamientos de las personas.
  - Tienen ideas firmes.
4. **Sentimiento.**- Utiliza los valores personales para tomar decisiones y los aplica de una manera orientada hacia la persona.
- Tienden a tomar en cuenta el sentir de los demás y sus sentimientos.
  - Les agrada complacer a la gente, inclusive en cosas sin importancia.
  - Les agrada la armonía. La eficiencia puede verse afectada negativamente por enemistades.
  - En ocasiones permiten que sus decisiones se vean influidas por sus propios gustos y deseos, o por los de otras personas.
  - Necesitan elogios de vez en cuando.
  - Les disgusta decir cosas desagradables a otras personas.
  - Se orientan hacia las personas, responden mejor a los valores de las personas.
  - Tienden a ser agradables y cordiales.

Sobre estas dimensiones existen cuatro estilos de solución de problemas (Gannon, 1994) Figura 10.

**Figura 10**

		<b>METODO PARA EVALUAR INFORMACION</b>	
		<b>Lógica (L)</b>	<b>Sentimiento (P)</b>
<b>METODO PARA RECOPILAR INFORMACION</b>	<b>Razonamiento (R)</b>	<b>ESTILO L/R</b>	<b>ESTILO L/P</b>
	<b>Intuición (N)</b>	<b>ESTILO N/R</b>	<b>ESTILO N/P</b>

### **3.3.3 Roles de los Ejecutivos**

Según Mintzberg ( 1973 ) los altos ejecutivos de las compañías que de alguna manera influyen o determinar el éxito o fracaso de realizan los siguientes roles:

#### **1. Roles Interpersonales :**

**Símbolo.-** Como representante de la organización esta obligado o desarrollar un número de rutinas y deberes de tipo legal o social donde sus actividades deben considerar requerimientos de estatus, de imagen, ceremonias de toda clase, atender solicitudes internas o externas a la organización.

**Líder.-** Es responsable de la motivación y de la actividad de subordinados, de asesorar, entrenar y deberes asociados dentro de la organización. Virtualmente toda actividad administrativa que envuelva a los subordinados.

**Coordinador (liga).-** Mantener un correcto desarrollo de la red de trabajo entre contactos del exterior e informadores que proveen a la organización de favores e información. Debe tener un conocimiento para contactar grupos de trabajo externos y otras actividades que impliquen gente externa a la organización.

#### **2. Roles de Información :**

**Monitor.-** Busca y recibe una amplia variedad de información para desarrollar a través de la comprensión de la organización y del medio ambiente, funge como

centro nervioso de información externa e interna para la organización, sostiene todo tipo de contactos considerados como primarios para recibir información.

**Diseminador.-** Transmite información recibida de agentes externos o de otros subordinados a miembros de la organización, alguna información la basa en la interpretación e integración de diversas posiciones de valor de personal que influye en la organización, envía información para propósitos informativos, hace contactos verbales donde deja fluir información a subordinados.

**Vocero.-** Transmite información a agentes externos a la organización tales como: planes, políticas, resultados, acciones, etc.; sirve como experto en la organización de la industria, va a juntas de consejo, sostiene comunicación y contactos donde transmite información a agentes externos.

### **3. Roles de Decisión :**

**Emprendedor.-** Investiga a la organización y a su medio ambiente en busca de oportunidades e iniciativas que mejoren proyectos para traer oportunidades de cambio, asimismo supervisa el diseño de ciertos proyectos, hace sesiones de estrategias y de revisión para diseño y mejora de proyectos.

**Controlador de disturbios.-** Es responsable de acciones correctivas cuando la organización afronta importantes e inesperados desajustes, realiza juntas estratégicas y de revisión durante disturbios, desajustes o crisis.

**Distribuidor de Recursos.-** Es responsable de la distribución de recursos de todo tipo dentro de la organización, hace o aprueba decisiones significativas para la organización, calendariza, concede autorización, cualquier actividad que involucre presupuesto y programación de trabajo para subordinados.

**Negociador.-** Es responsable de representar a la organización en las principales negociaciones, y hace las funciones de negociación.

### **3.3.3.1 Estilos básicos para formular estrategias (Thompson-Strickland, 1998).**

Ya que se habla de los roles de los ejecutivos veamos que estilos pueden ellos ejercer para el diseño e implantación de estrategias:

**Enfoque del estratega maestro.-** El gerente se convierte en el arquitecto de la estrategia, ejerce fuerte influencia en su establecimiento. Su desventaja es que depende de las habilidades de una sola persona y en su “poderosa y clara visión”, ¿si la tiene?.

**Enfoque de delegación.-** El gerente delega la formulación a un equipo de planificación estratégica o a un grupo de personas de confianza. Ofrece una guía sin participar directamente y aprueba el plan estratégico una vez que a alcanzado un consenso entre los que lo formularon. Sus ventajas son que permite elegir entre una variedad de ideas estratégicas y permite una activa participación o

información de directivos y áreas. Sus desventajas son que el gerente se puede alejar tanto de la formulación que no ejerza un liderazgo adecuado, es probable que los subordinados concluyan que la planificación estratégica no es importante para el gerente, dejando sin sentido la planeación, y se orienta a corto plazo. Además los que la formularon no necesariamente son los responsables de implantarla.

**Enfoque de colaboración.-** Es un enfoque intermedio que permite al gerente apoyarse en subordinados clave para obtener una estrategia con el consenso de todos, y por lo cual será apoyada por todos para alcanzar el éxito. Sus ventajas son que los que están a cargo de formularla también son responsables de implantarla

**Enfoque del campeón.-** El gerente no le interesa formular personalmente los detalles de la estrategia, ni dirigir a un grupo para lograr consenso por el tiempo que implica. El gerente alienta a los directivos subordinados a que desarrollen, defiendan y pongan en práctica estrategias inteligentes. Este enfoque funciona mejor en grandes compañías diversificadas donde el director general no puede formular personalmente las estrategias en cada división. La clave es estimular y recompensar nuevas iniciativas estratégicas concebidas por campeones que buscan oportunidades y esperan la aprobación para implementarlas. Los ejecutivos corporativos solo orientan a nivel organización en general. Hay el riesgo de que las diferentes estrategias no sean coherentes entre sí.

### 3.3.4 Desarrollo de Habilidades

Para que la toma de decisiones sea más eficiente la gente que las realiza debe tener ciertas características, cubrir ciertas habilidades según el tipo y nivel de decisiones para que con base a dichas habilidades tenga un enfoque mas adecuado al realizar e impulsar las acciones que se deriven de las decisiones.

#### HABILIDADES NECESARIAS PARA NIVELES ADMINISTRATIVOS

(Stoner 1996), T a b l a X I

<b>Alta Gerencia</b>	<b>CONCEPTUAL</b>		
<b>Gerencia Media</b>		<b>HUMANISTA</b>	
<b>Gerencia 1a Línea</b>			<b>TECNICA</b>

**Habilidad Técnica.-** "Habilidad para usar procedimientos técnicos y conocimientos de un campo especializado".

**Habilidad Humanista.-** "Habilidad para trabajar con otros, entenderlos y motivarlos, sean personas o grupos".

**Habilidad Conceptual.-** "Habilidad para coordinar e integrar todos los intereses y las actividades de una organización".

**Plan de Negocio.-** "Documento formal que contiene la definición del objeto de la empresa, la descripción de sus bienes o servicios, un análisis de mercado,

proyecciones financieras y una descripción de las estrategias de la gerencia para alcanzar las metas", (Stoner 1996),

La planeación en todos sus conceptos se puede basar en el proceso de toma de decisiones, el cual será muy útil cuando se quiera armar el proceso en la búsqueda de la competitividad sostenible, la cual no es la misión de la organización pero puede ser parte de la estrategia que nos ayudará a conseguir alcanzar la misión de la empresa.

### **3.3.5 Niveles y Tipos de Información**

En la literatura vemos como fluyen por todos lados los conceptos de administración de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo, pero todo se basan en el flujo de la información y en el proceso de esa información en diferentes formas y cantidades. La mayoría de las veces las empresas y las personas se obsesionan en el proceso y el flujo de información de todos tipos o se pierden en la maraña de datos que fluyen por todos lados: datos e "informes" correctos, incorrectos, con desviaciones, parciales, sin fundamentos, con diferentes enfoques, pero **¿Qué ha pasado con la capacidad de crear información?** Útil, relevante, fácil de manejar y comprender.

Empezare con tres niveles publicados en un artículo de Ikujiro Nonaka "Hacia una administración medio-alta-baja" ( Mintzberg, 1991, pág. 123 )



**NIVELES EN LA ORGANIZACION PARA  
LA CREACION DE INFORMACION, Tabla XII**

NIVEL	PROPIEDAD EMERGENTE	FACTORES RELACIONADOS creación de información
Organización	Estructura	Asignación de recursos Competitivos
Grupo	Interacción	Dialogo Directo
Individual	Autonomía	Acción y Deliberación

Inclusive se habla ahora de **trabajadores de la información** que son los que primordialmente crean, trabajan con o diseminan información, dividiéndose dos clases (Laudon 1994 pag-469 y basado en el departamento laboral de Estados Unidos):

**Trabajadores del Conocimiento.-** Crean nuevos conocimientos.

Funciones.- Tienen tres roles únicos, ellos rastrean desarrollos externos en ciencias y artes, desarrollan consultoría interna e investigación y sirven como agentes de cambio en las organizaciones sugiriendo nuevas formas de hacer negocios así como nuevos productos y servicios. Una amplia variedad de tecnologías de información soporta ahora este tipo de actividades.

### Características Generales:

- Tienen Grados avanzados.
- Codifican el cuerpo del conocimiento.
- Certificados por el estado
- Pertenecen a Asociaciones Profesionales

**Trabajadores de Datos.-** Usan, manipulan o diseminan información.

Funciones.- Administrar documentos, calendarizar y administrar datos, comunicaciones escritas, digitales o de voz apoyados en instrumentos como teléfonos, correo electrónico, computadoras y otros.

### Características Generales:

- Tienen algo de educación escolar.
- Tienen experiencia y entrenamiento.

# CAPITULO III

## ANALISIS DE LOS PRINCIPALES

### BANCOS EN MEXICO

#### 1. Problemática

Los bancos en México actualmente tienen cuatro grandes problemas:

- a) **Falta de Capital.-** Se intensificó debido a la incorporación de los estándares internacionales en la banca mexicana, a raíz de la crisis de 1994 donde sus carteras vencidas se dispararon y a los nuevos criterios contables ajustados internacionalmente logrando "distorsionar" (adecuar) su situación real, ya que antes de una deuda sólo se consideraban vencidos los pagos atrasados, ahora si hay pagos atrasados toda la deuda se registra como vencida, además de los índices de capitalización y otras regulaciones, que se han ido ajustando, (Banca Electrónica, 1/Nov/96).
  
- b) **Legislación Inadecuada.-** Debido a la legislación vigente, el cobro o recuperación de adeudos vencidos tiene muchos tropiezos legales y hace muy difícil concretarla, aunado a una mala administración de los contratos legales de los adeudos en los bancos que complicaban la situación, hoy en día sé esta en espera de ajustes a la vieja Ley de Quiebras que inclusive se le cambiará el nombre a Ley de Garantías y de Concursos Mercantiles.

**c) Ineficiencias Operativas.-** Junto con los dos puntos anteriores hacen que los bancos no estén dando préstamos, sino limitándose a invertir en papeles gubernamentales, cobrar altas comisiones por servicios así como a una disparidad inmensa entre las tasas pasivas y activas, forzando además a que por la falta de capital no inviertan en tecnología e infraestructura tecnológica para reconvertir adecuadamente su situación.

Se han dado importantes pasos en la reestructuración de la banca, en la mejora de sus procesos:

- Se perfeccionó por no decir se consolidó un proceso de calificación del crédito.

Apoyados en un Buró de Crédito que guarda y administra la base de datos de todos los clientes, aunque los bancos se enfocan en los usuarios con problemas de pago (la lista negra).

- La adecuación de la cartera hipotecaria al reestructurarla en UDIS (aprovechando muchos bancos para corregir deficiencias legales y administrativas).

Algunos optimistas ven signos de mejoría aunque le dan todavía dos o tres años para que dicha situación quede saneada (El Financiero, Diciembre 13,

1999), muy por aparte de los estímulos que da el IPAB (Instituto de Protección al Ahorro Bancario) y el gobierno, además de una cada vez mayor participación de capital extranjero en la banca que se aproximará al 30% del capital total de la misma. Sin embargo es indudable que el camino por recorrer todavía es grande y falta mucho por mejorar o corregir.

**d) Nuevos competidores no bancarios.-** Este tema ya tiene preocupada a la banca ya que debido a su "retiro" del otorgamiento de créditos o unos pocos con tasas altísimas y miles de trabas y garantías para obtenerlos. Eso impulsó el surgimiento de muchas entidades para llenar esos huecos, estas entidades cuentan con la ventaja de no estar sujetos a muchas regulaciones que los bancos si, pero la desventaja para los usuarios es que precisamente por eso se han dado diversos fraudes y quebrantos, sin embargo en algunos casos han sacado a la gente de sus apuros con préstamos como los casos de Elektra con el envío de dinero, ahorros, seguros y otros; , las concesionarias de coches con programas crediticios manejados por las armadoras automotrices, Autofin para casa y auto, etc.

En algunos casos se han movido inteligentemente algunos bancos formando alianzas estratégicas con estas empresas tal es el caso de: Serfin con Elektra para programas de Mi Guardadito-Ahorro y Mi Guardadito-Tanda, con Seguros Inbursa y Elektra, etc. Sin embargo el número de clientes que participan con estos nuevos "prestamistas" es una cantidad ya nada despreciable, como ejemplo en un artículo publicado por Reforma, Octubre,99, se habla que al cierre de 1998 Elektra y ahora

The One tenían 1.3 millones de cuentas de crédito si lo comparamos con la publicidad televisiva de Serfin que dice que maneja mas de 3 millones de clientes hablamos de mas de la tercera parte del clientes del tercer banco del País, y eso solo esta institución, ¿Cuanto mas no tendrán los otros intermediarios?

## **2. Tendencias y Efectos de la Tecnología**

Algunos de los elementos que explican las tendencias en la situación tecnológica de la banca que es a donde me enfocaré primordialmente son:

### **2.1 Buro de Crédito**

Entidad privada (independiente de los bancos y del gobierno) que administra una base de datos de bancos y otras instituciones primordialmente financieras o con manejo de carteras de clientes para otorgar créditos, (bancos, tiendas comerciales, departamentales, de autoservicio, afianzadoras, agencias automotrices, compañías de telecomunicaciones, hipotecarias, etc.) proporcionando un servicio de información sobre el historial de comportamiento que toda persona que ha tenido o tiene un crédito, ya sea que su situación sea normal o haya tenido atrasos o problemas, esto tanto de personas físicas como morales. (Revista interna Banamex No. 17).

Primordialmente se usa para conocer el grado de riesgo de la persona, si esta acostumbrada a cumplir sus compromisos, si ha tenido problemas y que tipo de problemas, sobretodo a raíz de la crisis de 1994 esto se intensifico, ya que no se

diferenciaba antes entre estos sujetos para determinar la calidad de una cartera de crédito, además poco a poco hay una mayor conciencia de las instituciones para otorgar tasas diferenciadas con base a la buena o mala experiencia del sujeto.

Para la operación hay un compromiso de las empresas afiliadas de enviar periódicamente (en muchos casos mensualmente) bases de datos sobre antecedentes y comportamientos de los clientes sobre la vigencia de sus créditos y su situación al terminar de pagarlos para integrar una información confiable en el Buró.

La primera empresa de este tipo se integró en México en los años 60s pero su información era parcial y la investigación de crédito para complementarla era costosa para las instituciones. Esto fue evolucionando hasta conformar una empresa especializada con información de millones de usuarios de crédito en el país, la cual se ha visto fortalecida fuertemente debido sobretodo a la crisis de 1994.

## **2.2 Transferencias Electrónicas**

Hasta 1973 los bancos se basaban básicamente en el cable o el télex para la comunicación entre ellos, según Bancomext (Banco de Comercio Exterior) el costo de cada mensaje estándar fluctuaba entre los \$7.00 y \$15.00 dólares, a raíz de mejorar esta problemática y abatir costos, se desarrollaron sofisticados sistemas de computo, además de una importante red satelital, junto con la creación de la "Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication" (SWIFT), en dicho

año (1973), se integró con 240 bancos fundadores, en la actualidad la mayoría de los bancos y otras instituciones financieras del mundo son miembros de la SWIFT, ya que esto agiliza sus funciones y simplifica la transcripción de datos. Sus estándares los basa en E.D.I. (Electronic Data Interchange, desarrollado en Ginebra), y luego en el estándar global EDIFACT, integrado en lo que se conoce como el EDIFACT FINPAY (para transferencia múltiple de fondos interbancarios).

Esta red opera en tiempo real a un costo infinitamente menor a los anteriores, esta disponible las 24 horas aun cuando los bancos estén cerrados, quedando como mensajes en línea de espera. Actualmente para las ordenes de pago lo más probable es que se utilice por medio del SWIFT. Trabajan alrededor de 6,500 instituciones financieras en 189 países, en 1998 se transmitieron 2.5 millones de mensajes diarios (900 millones de mensajes en el año) que representaron 2 trillones de dólares, en lo que va de 1999 van mas de 4.1 millones de mensajes diarios (unos 1,100 millones de mensajes hasta septiembre). Cabe destacar que México no destaca dentro de los primeros 20 países en número de transacciones cuyo rango va 133.6 millones de Estados Unidos en primer lugar hasta Sudáfrica con 7.8 millones en veintavo lugar, estando México muy lejos de esos volúmenes. ([www.swift.com](http://www.swift.com), 1999).

### **2.3 Regulaciones y Soporte**

Entre otras instituciones que dan soporte al sistema financiero mexicano, están:



- **Grupo Lafferty.**- para tarjetas inteligentes y asesoría ([www.lafferty.com](http://www.lafferty.com) ).
- **Cecoban.**- especialista en: operaciones bancarias para instituciones mexicanas, coordinador de estándares, apoyo y soporte en procesamiento de documentos, servicio de compensación, transferencia electrónica de datos (archivos de cheques, archivos de pago interbancario, archivos de impuestos) y proyectos especiales de la banca ([www.cecoban.org.com](http://www.cecoban.org.com) ).
- **Comisión Nacional Bancaria y de Valores (C.N.B.V.)** Organismo de parte de la autoridad y el gobierno que regula, coordina y supervisa las actividades de la banca y el sistema financiero. Se creó en abril de 1995 a raíz de la fusión de la Comisión Nacional Bancaria (C.N.B. creada entre 1924 y 1925) y la Comisión de Valores (C.V., creada en las mismas fechas).

Este organismo perfeccionó sus sistemas de supervisión apoyado en tecnología, como el RADIAN (Red Automatizada de Información Analítica Normalizada) red en la que están conectadas 700 entidades entre Bancos, Casas de Bolsa, etc., trabajando sobre servidores de Hewlett Packard HP E900.

Este organismo se apoya en la Ley General de Instituciones de Crédito y Establecimientos Bancarios que se creó conjuntamente con diversos organismos entre 1924 y 1925 durante los gobiernos de los presidentes:

Obregón y Calles según el historiador Carlos Arriola de El Colegio de México, (Excélsior, 19/Jul/99).

- **Banco de México (Banxico).**- Organismo autónomo del gobierno que regula la política monetaria del país, fue creado entre 1924 y 1925.
- **Secretaría de Hacienda y Crédito Público (S.H.C.P.).**- Organismo que en coordinación con los anteriores regula y da estímulos para la recuperación de la banca y de la cual depende la C.N.B.V..
- **Instituto de Protección al Ahorro Bancario (I.P.A.B.).**- Constituido en noviembre de 1998 para absorber los pasivos del FOBAPROA, la cartera vencida “comprada” a la banca y continuar con el saneamiento bancario. Controlando los bancos intervenidos.
- **Fideicomiso Bancario de Protección al Ahorro (FOBAPROA).**- Ahora transferido al IPAB, esta institución se creó en 1995 buscando capitalizar a la banca a través de Procapte (Programa de Capitalización Temporal), sin embargo tras muchos cuestionamientos se convirtió en el IPAB, y desde su creación detuvo las fusiones que de facto ya operan entre Bancomer y Promex, y la de Bitel con Atlántico, este problema debe definirse ya legalmente pues obliga a estas instituciones a mantener servicios y contabilidades separadas, con el costo que ello implica. (Certeza Económica, 1/jul/98).

- **Asociación de Banqueros de México (A.B.M.)**.- Se fundó en noviembre de 1928 presidida los primeros años por Don Alberto Mascareñas el primer director general del Banco de México, esta se constituyó por 32 instituciones bancarias de las 71 que operaban en ese entonces, aunque al poco tiempo se integraron las demás.

Asimismo se está en negociaciones para la integración de la NOM157 (norma oficial mexicana) que trata sobre la seguridad y encriptación de las transferencias bancarias que ayudará a disparar las operaciones mexicanas por Internet, en esta negociación trabaja el Comité E.D.I. encabezado por el director de sistemas de Banamex, la S.H.C.P., Banxico, el bloque de comercio electrónico de la AMITI (Asociación Mexicana de la Industria de Tecnologías de Información) encabezada por el director general de 3Com en México y otros organismos, sin embargo un miedo que persiste en dichas negociaciones es que solo participan grandes organismos los cuales pueden terminar controlando y haciendo la regulación a favor de ellos en contra de la micro, pequeña y mediana industria que necesita apoyarse fuertemente en esos mecanismos para su incursión en negocios vía Internet.

Por otro lado Banco de México tiene una red interbancaria que se integra por una nube de transmisión ATM con interfases framerelay a todas las instituciones financieras del país que a mayo de 1995 estaban conectadas 70 instituciones, esperando alcanzar las 120.

## **2.4 Tarjetas Inteligentes**

La idea surgió en 1974 para cambiar las tarjetas de banda magnética por un medio mas seguro y difícil de falsificar, la primera tarjeta inteligente (tarjeta con chip integrado) surgió en Francia, en 1981 se hicieron las primeras pruebas piloto como medio de pago para teléfonos públicos, impulsada por France Telecom, una década mas tarde empiezan las pruebas como monedero electrónico por iniciativa de SIBS (Sociedad interbancaria de servicios, organización de bancos portugueses), surgiendo múltiples proyectos en todo el mundo. En México los programas piloto comienzan en 1991 con Telmex para sus teléfonos públicos comenzando las pruebas de tarjetas prepagadas en la ciudad de Tijuana, en 1993 la masifica al habilitar un cuarto de millón de teléfonos públicos para su uso alcanzando actualmente los 20 millones de tarjetas Ladatel mensuales siendo uno de los países con mayor uso de esta tecnología en el mundo y para el año 2000 se piensa en el uso de monederos electrónicos a través de los teléfonos públicos como cajeros automáticos (no dispensadores de efectivo) en asociación con Banco Inbursa (empresas del mismo grupo). Se habla en el futuro de usar un chip que tenga funciones múltiples como tarjeta de crédito, de débito y monedero electrónico a la vez, sin embargo todavía falta camino por recorrer, aunque ya sé esta a punto de pasar de las pruebas piloto, a la masificación de las tarjetas.

Se calcula que se realizan 100 millones de transacciones en el mundo con tarjetas inteligentes, representando las transacciones con efectivo todavía el 75% en 1998, pero la tasa de crecimiento anual de las tarjetas es de 163%, y México en dicho

volumen, ocupa en el consumo de dichas tarjetas la posición número 10 a nivel mundial (Expansión, diciembre 22, 1999).

Hay tres grandes tecnologías y grupos que están probando el monedero electrónico:

1. **Visa Cash.-** Empezó sus pruebas piloto a principios de 1998 en el municipio de San Pedro Garza García en Nuevo León, participan 400 comercios y cinco bancos (Citibank, Banorte, Banco Bilbao Vizcaya-BBV, Serfin y Bancrecer), empezando con 10,000 tarjetas de prueba, llegando ya a las 100,000 tarjetas con la búsqueda en breve de extenderlas a otras ciudades del país.

Esta tecnología opera en el mundo desde 1995 alcanzando ya 15 países siendo por orden de aparición: Australia, Argentina, Colombia, Estados Unidos, Canadá, Hong Kong, Italia, Brasil, España, Alemania, Noruega, Taiwan, Reino Unido, Japón y México (limitado a ciertas ciudades dentro de dichos países).

2. **Proton.-** Impulsado por banco Inbursa y apoyado en los teléfonos públicos de Telmex, empezó sus pruebas en el centro comercial Plaza Cuicuilco al sur de la Ciudad de México iniciando con 2,000 tarjetas, pasando luego a 120,000 y a fines de 1999 espera llegar a un millón.

En octubre de 1999 empezó la adaptación de teléfonos públicos para manejar esta tecnología, para junio del año 2000 Inbursa espera contar ya con un cuarto de millón de aparatos disponibles.

Esta tecnología opera en el mundo desde 1994 alcanzando ya 10 países siendo por orden de aparición: Reino Unido, Suiza, Bélgica, Brasil, Holanda, Suecia, Chile, Australia, México y Malasia (limitado a ciertas ciudades dentro de dichos países).

Es un sistema Ineter/sector: Chip SAM HSM, tiene 40 millones de tarjetas emitidas en el mundo hasta 1999 (esta tecnología cuenta con el mayor número de tarjetas en uso), cuesta de \$2.75 a \$7.00 dólares cada tarjeta, es multiaplicación, funciona con éxito en programas masivos en cerca de seis países.

3. **Mondex.**- Acuerdo entre Banamex, Bancomer y Bitel (llamados los 3B) siendo los principales bancos en México con mayor número de tarjeta habientes adquiriendo de Mastercard la licencia para disponer de su infraestructura tecnológica, de su división para negocios de dinero electrónico Mondex, convirtiéndose en los únicos autorizados en México para otorgar permisos para la emisión de plásticos con chips montados para la plataforma tecnológica multiaplicación o MULTOS.

Esta tecnología opera en el mundo desde 1995 alcanzando ya 7 países siendo por orden de aparición: Estados Unidos, Reino Unido, Canadá, Australia, Israel, Costa Rica y México (limitado a ciertas ciudades dentro de dichos países).

Tiene un solo estándar mundial, puede manejar hasta cinco monedas simultáneamente, permite transferencias de persona a persona, no requiere contabilizar y liquidar cada transacción, tiene el mayor rating de seguridad de ITESC (nivel 6) y MULTOS permitiendo además la carga y borra de aplicaciones.

**Otros experimentos enfocados a universitarios y gente joven como mercado de alta fertilidad para estos proyectos son:**

4. **Bancomer.-** En acuerdo con Cinemark (sucursal Pedregal en el Distrito Federal), con Gigante y con algunas carreteras de peaje.
5. **Bancomer.-** Apoyado con VISA, y en acuerdo con el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM)
6. **Banorte.-** Apoyado por VISA y en acuerdo con la Universidad de Monterrey (UDM), en Monterrey.
7. **Banco Santander.-** Apoyado en VISA y en acuerdo con la Universidad Anahuac en el Distrito Federal.
8. **Citibank.-** Apoyado con VISA y en acuerdo con el Colegio Americano en Monterrey.

Tan importante es México en este terreno que Gemplus que es uno de fabricantes de tarjetas más importantes en el mundo, tiene una de sus fabricas en el Estado de Morelos.

El Registro Nacional de Vehículos (Renave) empezará pruebas en las ciudades de Querétaro e Hidalgo y espera que para junio del año 2000 sea obligatoria su inscripción en todo el país para los 14 millones de vehículos que circulan, incorporándose en una base de datos de dicha institución, aplicándose por primera vez el uso masivo de la tarjeta inteligente en México. De hecho uno de los socios de esta concesión es Gemplus empresa global de tecnología de tarjetas inteligentes de origen francés.

Para volverse masivo es crítico el uso de diferentes equipos como cajeros automáticos, terminales en punto de venta, y la migración de la tarjeta con banda magnética a tarjeta con chip. Mas del 90% de las tarjetas inteligentes en el mundo funcionan con el estándar CEPS (Common Electronic Purse Specification), así en un futuro cercano se dará la interoperabilidad entre las tres tecnologías: Visa Cash, Proton y Mondex las cuales se interconectarán entre sí. Luego se pasara a terrenos de telecomunicaciones y otras áreas que pueden complementarse con estos servicios facilitando su acceso en cualquier lugar y desde cualquier lugar (Expansión, diciembre 08, 1999).

Es de notar que el ritmo de eliminación del dinero de papel por dinero electrónico es mas fuerte en México que en Estados Unidos, asimismo el uso de tarjetas inteligentes crece más rápido en México que en el vecino país del norte, según un analista de Nueva York, Christopher Whalen (Reforma, Diciembre 22, 1999) entre las causas esta el existir la ventaja en México de no contar con amplias redes de tecnología obsoleta como Estados Unidos (claro en México ni siquiera se cuenta



con infraestructura amplia) que sirven como freno para la implantación de nuevos sistemas de pago electrónico.

## 2.5 Banca Electrónica / Comercio Electrónico

Es curioso el mundo esta transformándose intensamente y volcándose al medio tan poderoso como lo es Internet y los bancos NO PARECEN NOTARLO, sumidos en sus problemas han ido respondiendo lentamente y les ha faltado creatividad para ir abriéndose opciones, además de una regulación que limita mucha el uso de tecnologías pues como ejemplo una firma digital no es reconocida legalmente, siendo función básica para el comercio por Internet, aunque esta por discutirse en el Congreso del la Unión.

Los tipos de servicios bancarios se pueden dividir en dos grandes grupos:

- **True Banking.**- Banca con servicios reales (se hacen transacciones).
- **Consultas.**- Página donde se consultan servicios, despliegue de información.

Los bancos necesitan abaratar los costos de sus transacciones, se calcula que cada transacción por Internet cuesta \$0.01 centavos de dólar, apoyándose muchas veces en infraestructura ya existente, a diferencia de las operaciones por ventanilla en las sucursales bancarias que cuesta \$0.90 centavos de dólar cada una según la revista Net@, mayo 98). Resumiendo en dos grandes grupos la banca electrónica tenemos: La banca por teléfono y La banca por Internet.

El primer banco en ofrecer banca por teléfono en México fue Banamex en 1984 apoyado en la tecnología al usar aparatos generadores de pulso ya que los teléfonos en aquel entonces no podían transmitir datos en forma normal.

El primer banco en manejar banca por Internet en México fue Ixe Banco a finales de 1995, basando su estrategia en ser un banco prácticamente sin sucursales, con bajo costo y al alcance de cualquiera a través de banca por Internet y por Teléfono, su estrategia era no tener sucursales pero por problemas culturales de México se vio forzada a abrir sucursales al poco tiempo. El segundo banco fue Bital a principios de 1997 con algunos servicios pero al poco tiempo y por el poco éxito, dejó de invertir en esa estrategia enfocándose a abrir muchas sucursales, siendo más costoso y difiriendo su banca electrónica, el tercero fue Banamex en 1998, aunque desde 1996 tenía una página web pero solo de tipo informativo, es el banco que tiene por ahora los servicios más completos, que ha seguido creciendo y mejorando su plataforma y la infraestructura más sólida al respecto, el cuarto banco fue Bancomer incluyendo un portal a fines de 1999 (Expansión 19-ene a 02-feb, 2000).

Así mismo Banamex ofreció el primer portal comercial y financiero de la banca Plaz@net en 1998, aunque aún de manera incipiente, poco a poco ha ido mejorando dicho portal para operaciones de comercio electrónico. Sin embargo el rubro del comercio electrónico tiene muchos pendientes, pues en México deja mucho que desear y los bancos están entrando muy despacio en ese terreno.

Hoy por hoy ya empieza a haber comercio electrónico que es el otro gran nicho que no se ha atacado por los bancos, ya que inicialmente todo el comercio por Internet en México se hacía con operaciones de tarjetas de crédito para pagos a instituciones en el extranjero, las compras no se hacían con instituciones Mexicanas y mucho menos a través de bancos mexicanos.

Según la revista América Economía (julio del 99), en 1998 México hubo compras a través de la red por 22 millones de dólares ocupando el segundo lugar en América Latina muy lejos de Brasil con la primera posición y 93 millones de dólares en operaciones (estos datos se basan en estudios de la consultora IDC (International Data Corporation), con un crecimiento del comercio electrónico en América Latina del 361%, representando el bloque tan solo el 0.4% de las operaciones mundiales por ese medio.

Entre las primeras instituciones comerciales mexicanas con mayor fuerza en mercado que incursionaron en el Internet podemos mencionar a Sanborns a finales de 1999.

Entre algunas limitaciones hoy en día en el país para el boom de este comercio están:

- La no-liberación de la NOM157 (norma oficial mexicana) que regulara la encriptación y seguridad de las operaciones.
- El marco legal donde no reconoce la firma digital por Internet.

## **2.6 Servicios Adicionales**

En cuanto a servicios complementarios primero los bancos permitieron el pago automático del teléfono, luego del celular, de colegiaturas, de impuestos y otros, posteriormente permitieron el pago a terceros mediante transferencias que nosotros podíamos realizar desde una computadora o teléfono, ahora se perfila el pago con tarjetas de débito para la compra y carga automática de tiempo aire a teléfonos celulares, así poco a poco seguirán creciendo estas facilidades para los usuarios. También ya se manejan seguros con cargo mensual a tarjetas y/o cuentas bancarias, así como la opción de pagos parciales programados.

Como un ejemplo reciente se puede citar a Bancrecer que empieza el servicio de compra de minutos prepagados para celulares con tarjetas de débito de cualquier banco basado en la plataforma tecnológica Altamira ofreciendo el servicio inicialmente para Telcel y Iusacell las compañías más fuertes de telefonía celular, y próximamente para Cedetel y el llamado trabuco del Norte (Reforma, diciembre 6, 1999).

Por ahora uno podrá hacer mas cosas que antes pero se complicará su uso debido a que se deberá contar con muchos tipos de tarjetas, tecnologías y opciones, no todas compatibles entre sí, sin embargo en una segunda fase de consolidación de tecnologías en el mundo se podrá ir simplificando su uso al integrar e interconectar tecnologías.

El objetivo a futuro deberá ser que el usuario no se preocupe por estándares, instalación, compatibilidad o por cargar muchos aparatos o tarjetas sino solo preocuparse por usarlos para resolver sus problemas.

## **2.7 Enfoque al Cliente**

Un problema serio de la banca es que tiene que ir despojándose de una carga impresionantemente burocrática, que traía desde la nacionalización de la banca, ya que antes la Banca parecía que le hacía un a favor a los clientes al atenderle. Hoy, no puede seguir así, máxime que a raíz de la crisis de 1995, y por esa estructura poco ágil y falta de sentido de servicio, muchos otros intermediarios financieros han surgido para cubrir todos los huecos que la banca a dejado, entre otros ejemplos se pueden mencionar a Elektra, Autofin, etc. Asimismo los clientes hoy en día tienen mucho mas opciones en México y en el mundo para encontrar servicios financieros. Si los bancos no crean una conexión más emocional con los usuarios tendrán problemas para competir según un informe anual sobre banca y valores elaborado por Deloitte Research de su área de investigación de la consultoría.

Dentro de aspectos comentados en una entrevista al director Simon Ford de dicha empresa (Expansión, Nov-99) la banca tiene dos opciones:

- a) Convertirse en un supermercado de servicios
- b) Encontrar un nicho específico

Un buen ejemplo de un cambio en el mercado se puede ver con Grupo Financiero Ixe, su Banco que se considera de los nuevos jugadores de la banca, fue la primera institución bancaria en México en ofrecer banca con operaciones reales por Internet, complementando sus servicios por teléfono, cuenta con muy pocas sucursales, ya que su estrategia esta enfocada a banca digital.

Banca Ixe cuenta con 17 sucursales actualmente, esperando llegar a 20 sucursales a fines del año 2000 con aperturas en Guadalajara y Monterrey donde todavía no tiene presencia. Paso de 20,000 clientes en septiembre de 1998 a 35,000 un año después, hay que enfatizar que su estrategia la enfoca a contacto virtual ya que su objetivo principal es dedicarse específicamente por Internet y por teléfono (El Financiero, Diciembre 10, 1999).

Hay que recordar además que la penetración en los usuarios de la banca en México es muy limitada, actualmente el porcentaje de personas en México que tiene o ha tenido una cuenta bancaria de cualquier tipo es muy limitado, la gente no confía, no acostumbra y/o no utiliza los servicios bancarios. Y esto puede representar un enorme mercado al menudeo para la banca pero debe estar preparada pues es de bajo margen pero podría hablarse de enormes montos, basta referenciar la participación en el envío de remesas de los migrantes Mexicanos en Estados Unidos que habla de unos siete mil de millones de dólares anuales.

Uno de los aspectos mas críticos es el cambio de mentalidad del personal de la banca y la capacitación en la atención a los usuarios, asimismo la inversión en tecnologías de información.

La banca hoy hace mas dinero por altas comisiones, por un diferencial enorme entre tasas pasivas y activas así como por inversiones en bonos gubernamentales "sin riesgo", que por los servicios que otorgan y su eficiencia.

## **2.8 Cajeros Automáticos ( A.T.M. = Automatic Teller Machine )**

Según Bital un cajero automático es: "La unidad electrónica automatizada que le permite efectuar transacciones bancarias a través de una tarjeta de débito o de crédito nacionales o internacionales afiliadas al sistema visa, master card, plus, cirrus, dinners, electrón y sistema red".

El primer cajero automático del mundo se instaló en Estados Unidos en la ciudad de Valdosta en 1940 (Reforma, Diciembre 20, 1999), en México treinta y dos años después, se instalo el primer cajero automático por Banamex el 12 de mayo de 1972 en el centro comercial Plaza Satélite en el Estado de México (Expansión Diciembre 22, 1999).

En la actualidad el número de cajeros automáticos (ATMs) ha crecido enormemente en todo el mundo, estos se basan en el estándar internacional ISO85-83. Dentro de las diferentes modalidades o agrupaciones se han ido

conectando entre sí y ampliando las opciones así no es raro ver cajeros automáticos hoy en día en los supermercados, en plazas comerciales y en establecimientos comerciales ya que su mercado natural es la oportunidad y la facilidad de acceso para el usuario. Este instrumento junto con los puntos de venta ( POS), serán la clave para la competencia del mañana en los bancos.

Consideremos como impactará la inclusión de los teléfonos públicos de Telmex como terminales de cajeros automáticos para disposición electrónica de dinero por medio de los monederos electrónicos ("non cash"), ya que se habla de 15,000 cajeros automáticos existentes en México (Expansión, Octubre de 1999) y de 500,000 en todo el mundo. El compromiso de Telmex es tener habilitados 250,000 teléfonos para estas funciones a mas tardar en junio del 2000 (en poco mas de medio año), se puede notar que la diferencia con los actuales cajeros será enorme.

### **CAJEROS EN EL MUNDO (Tabla XIII)**

<b>CONCEPTO</b>	<b>Todo el mundo</b>	<b>América Latina y el Caribe</b>	<b>México</b>
<b>No. De Cajeros Automáticos(ATMs)</b>	488,585	35,611	12,650 (*)
<b>No. De Tarjetas de Crédito</b>	655.0 millones	68.0 millones	21.6 millones
<b>No. Transacciones</b>		1.4 millardos	404.2 millones
<b>Valor promedio de cada transacción</b>		\$77.29 dólares	\$57.28 dólares



Fuente: VISA ( [www.visa.com](http://www.visa.com) ), datos a Marzo de 1999

(\*) Se aclara que el total de cajeros en México es un dato atrasado.

## CAJEROS EN MEXICO (Tabla XIV)

Banco	A. T. M. S	Participación
Banamex	3,375	21.9%
Bancomer / Promex	3,237	21.0%
Bitel	2,700	17.5%
Banorte	1,309	8.5%
Serfin	1,174	7.6%
Bancrecer	1,006	6.5%
BBV	673	4.4%
Inverlat	550	3.6%
Santander	466	3.0%
Citibank / Confía	311	2.0%
Inbursa	255	1.7%
Afirme	193	1.3%
Banjercito	50	0.3%
Del Sureste	45	0.3%
Del Bajío	40	0.3%
Ixe	21	0.1%
<b>T o t a l</b>	<b>15,405</b>	<b>100.0 %</b>

- Fuente:** + Expansión en su revista de Diciembre 22, de 1999.  
+ El dato de Bital se actualizó de 2,151 a 2,700 según fuentes del mismo Banco en su página de Internet.  
+ El dato de Bancomer/Promex se actualizó con base a datos del mismo banco en Internet en Enero el 2000.

Del total de cajeros automáticos en el país, Banamex tiene el 22% de cajeros, luego viene Bancomer con el 21% y en tercero viene Bital con el 18%, cayendo Serfin hasta el quinto lugar después de Banorte con el 8%, sin embargo por tamaños de banco el orden es Banamex, Bancomer y Serfin.

En México hay ocho fabricantes de cajeros para bancos, siendo el líder Diebold con el 46%, seguido muy de cerca por NCR con el 45% aunque este último es el mayor fabricante a nivel mundial.

Ante las tendencias y ya preparándose para el futuro, los mismos fabricantes de cajeros como lo es NCR Corp., planean ya convertir los cajeros automáticos en aparatos de Internet, conectados con teléfonos celulares, permitiendo que los usuarios vean partidos de fútbol, leer noticias y otros servicios, se están buscando valores agregados para los cajeros automáticos, ante la cada vez mayor masificación de tarjetas inteligentes, del mayor uso de cajeros de no-disposición de efectivo y los nuevos canales de distribución. (El Financiero, Diciembre 8, 1999).

Según datos publicados en expansión a diciembre 22 de 1999, en todo el Orbe las operaciones vía mostrador (sucursales) se redujeron del 70% en 1994 al 50% en

1999 y se espera llegar a 40% para el año 2000, siendo el impacto de transacciones electrónicas (ATM, POS, Banca por Internet y Banca por Teléfono) cada vez mas pronunciado. Entre otras tecnologías que están incorporándose se puede mencionar a: los Dispensadores de Efectivo de bajo costo, recicladores de billetes, cajeros automáticos "non cash" para impresión de estados de cuenta y pago de servicios, sistemas de impresión gráficos, sistemas de vídeo para promocionales, distintos tipos de lectores para identificación del usuario y dispensadores de cupones.

Antes se usaba abrir una sucursal bancaria con un cajero automático, sin embargo ahora la tendencia es poner cajeros en lugares de conveniencia, buscando inclusive a futuro que sea el mismo negocio de conveniencia (Empresa, Centro Comercial, Super, etc.) el que compre, instale y mantenga el cajero, reduciendo con esto costos. Hoy en día la función principal de los ATM es dar saldos y efectivo, los depósitos tan solo representan el 1% de las operaciones por este medio, haciendo muchos mas caro su operación, el objetivo es manejar valor agregado a futuro en los cajeros, que el ATM sepa quien lo visita, que le gusta, cuantos hijos tiene, etc. Pasar de una simple maquina transaccional a una unidad de negocio que pueda ofrecer cualquier tipo de productos como: venta de boletos, reservaciones, etc., ya no exclusivos de la banca sino inclusive de los propios negocios. Para esto hay que incrementar la penetración de esta tecnología elevando el número de cajeros por habitante, representando por ahora 100 millones de dólares en ganancias anuales.

## 2.9 Puntos de Venta (P.O.S. = Point of Sale)

Son todas las terminales en los comercios que permiten que paguemos con tarjetas bancarias. Esta tecnología se divide en dos grandes tipos:

- **Unicaja.-** Terminales individuales enlazadas al sistema host del adquirente.
- **Interedes.-** Comunicación host to host.

T I P O	Tecnología	Procesamiento	Análisis de Información	Enfoque
<b>UNICAJA</b>	Del Banco	Menor velocidad	Usuario <b>NO</b> puede	Pequeños Negocios
<b>INTER REDES</b>	Del cliente y del banco	Mayor velocidad	Usuario <b>SI</b> puede	Grandes negocios (Cifra, Liverpool, Palacio, etc.)

## 2.10 Adquirentes

Los emisores son los bancos que emiten la tarjeta (dueños de las mismas) y el adquirente es la institución que administra las transacciones.

Una definición del negocio del adquirente según Bitat: "Consiste en afiliar a los comercios para que éstos puedan recibir como medio de pago Tarjetas Bancarias

(crédito y débito), a través de un medio de acceso electrónico o manual, realizándose diariamente el depósito de esas ventas en la cuenta de cheques del comercio".

Una tendencia mundial es que el procesamiento de las transacciones de ciertas operaciones las hagan organismos independientes a los bancos, los dos grandes adquirentes mundiales en tarjetas de crédito son VISA y MASTERCARD (incluye a CIRRUS), tenemos a SWIFT en el caso de transferencias electrónicas, etc.

En México existen tres grandes "subadquirentes" que se están consolidando en dos, el primero es PROSA (Promoción y Operación, S.A.) que fue lo más novedoso en su tiempo, pero que se ha venido rezagando y volviendo ineficiente ante la falta de competencia, y al tener un enorme poder en su tiempo (sobre el resto de los bancos en México) y los otros dos son: Bancomer y Banamex que están tratando de integrar esos servicios con empresas controladoras como E-global

Se calcula que PROSA/CARNET maneja mas de 700 millones de operaciones al año entre ATMs y POS, según información abierta en comerciales televisivos de la misma compañía y apoyado en equipos COMPAQ.

Estas instituciones buscan abaratar el costo de la administración y procesamiento de las transacciones sin soltar la parte estratégica de la relación con los clientes ya que para los usuarios esto es transparente, ellos solo tratan con su banco

emisor, sin embargo un grave riesgo a nivel mundial es que los adquirentes se vuelven instituciones con mucho poder y empiezan a tomar decisiones forzando a los demás a adaptarse a ellos, se habla de un caso muy sonado en Brasil donde VISA mundial obligo a cambiar la tecnología de sus cajeros, como Brasil no quería le suspendió sus servicios de cajeros automáticos y los forzó a adoptar esa tecnología con un costo muy alto, aunque a la larga se puede pensar que será beneficioso.

Otro ejemplo muy claro y reciente se puede ver en la demanda que interpusieron en Estados Unidos grandes comerciantes minoristas como:

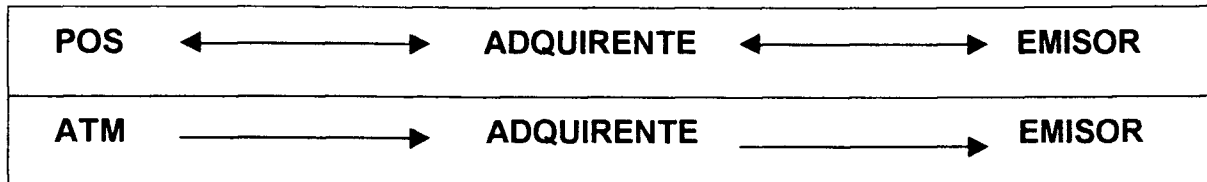
- Wal-Mart
- Sears Roebuck
- Safeway Stores
- Circuit City Stores

Y otras contra VISA y MASTERCARD por ocho mil cien millones de dólares acusándolos de prácticas monopólicas, al utilizar su poder de las tarjetas de crédito para dominar las tarjetas de débito provocando cobros de altos aranceles por transacción y costos extras a consumidores, (El Financiero, 26/enero/2000 pág. 26).

Con las tendencias mundiales de fusiones se especula que Citibank, que tiene un peso específico muy importante en el mundo financiero busca independizarse de estos adquirentes y poner el suyo propio, sin embargo ¿cuantas instituciones

pueden hacerlo?, en México ninguna tiene el poder ni la influencia para darse ese lujo.

El flujo de las operaciones ATM y POS funciona de acuerdo al siguiente esquema:



Si se observa la tecnología ATM es single message, en una sola dirección se pide autorización y en ese instante se cobra o paga. En la tecnología POS es double message, primero se solicita autorización, y en una segunda operación se confirma el cobro o pago, es importante señalar que en los Estados Unidos y otros países la tecnología POS tiende a ser también single message.

## **2.11 Infraestructura Bancaria**

Es curioso el paradigma que aquí se presenta, pues mientras el volumen de intermediación bancaria en México a caído fuertemente, pues en 1994 era 40% superior al volumen actual, la infraestructura de servicio del sistema a crecido un 40%, esto es una capacidad ociosa enorme además de que el 52% de la cartera de crédito total no devenga flujos de efectivo por ser cartera vencida o por estar en el FOBAPROA - IPAB (El Financiero, diciembre 10, 1999).

También el sobredimensionamiento de personal con base a las operaciones bancarias y a que para eficientarse los bancos, deben invertir en tecnología para

reducir costos, no teniendo el capital suficiente para hacerlo, además de la capacitación y asimilación de tecnologías por parte de su personal que siempre lleva un periodo de adaptación.

## **Sistema Bancario Mexicano**

### **(Tabla XV)**

CONCEPTO	DIC-93	DIC-98	JUN-99
Sucursales	3,763	6,563	6,855
Personal	131,235	119,250	118,606
Número de Cuentas (millones)	11.2	24.9	25.0

**Fuente:** El economista, Diciembre 28, 1999.

**Nota:** El crecimiento tan fuerte en el número de cuentas se puede explicar por el surgimiento de las Afores.

### **2.12 Reconfiguración del Negocio Bancario**

La participación de los bancos nuevos y el capital extranjero han marcado nuevas pautas en la configuración de los bancos en México, así los bancos más grandes como Banamex y Bancomer han ido perdiendo participación de mercado a favor de los agresivos programas de Banorte, Inbursa, BBV y Santander Mexicano.



Según estimaciones de la consultoría Bursamétrica Managment estos dos bancos han perdido el 7% del mercado cediéndoselos a estas y otras instituciones. (El economista, diciembre 28,1999). Obviamente esto ha implicado que la contribución de Bancomer, Banamex y Serfin en la reducción del personal en el sistema bancario mexicano sea notoria.

## PARTICIPACION DE MERCADO

### (Tabla XVI)

BANCO	Penetración de Mercado	Índice de Capitalización	Capital de la Banca	Cuentas de Afores	Tamaño
Banamex	1° - 20.55%	15.61%	1° - 31.00%	2°	1°
Bancomer	2° - 19.40%	14.39%	2° - 21.15%	1°	2°
Serfin	3° - 13.30%	10.54%	4° - 8.07%		3°
Inbursa	6° - 3.07%	20.40%	3° - 11.68%		
Banorte	5° - 3.27%	13.98%			
Bitel	4° - 9.02%	11.83%			

**Fuente:** Boletín Estadístico, 1999, al 2o trimestre de 1999.

El índice de capitalización es con base a riesgo total.

**Nota:** No se refleja el impacto que tendrá en Bancomer la fusión con Banca Promex, pero es indudable la pérdida de terreno de los principales participantes de la Banca: Banamex, Bancomer y Serfin.

Tampoco se reflejan datos de Inverlat considerado el cuarto banco en México, por facilidades que el gobierno le otorgó en las negociaciones con el Scotiabank para en un futuro poder tomar el control accionario de la institución, dándole un tiempo de adecuación en su operación y sus niveles de capitalización, mientras tanto no esta obligado a reportar su situación.

## **ELEMENTOS CLAVE EN LOS BANCOS DE HOY DIA**

Según especialistas de Banamex para el éxito de los bancos se necesita :

([www.banamex.com](http://www.banamex.com) )

- **Niveles adecuados de capital.-** Para expansión de activos y fortaleza financiera.
- **Disponibilidad de recursos a bajo costo.-** Tanto en pesos como en dólares para una intermediación sana.
- **Eficiencia de operación.-** Básica ante la reducción de tasa nominales.
- **Cobertura de reservas.-** A cartera vencida estable y adecuada.
- **Diversificación.-** En fuentes de ingreso, cobertura de sectores y regiones

# CAPITULO IV

## ESTUDIO DE CASOS

A continuación se comenzará a revisar los aspectos más importantes de los principales bancos del país, enfocados a “atender” a las masas, o quizá sea mejor decir a tratar de masificar los productos y la cultura bancaria en el país, pues tienen la infraestructura y participación de mercado más importantes del sistema, estos bancos son:

- Serfin
- Banamex
- Inverlat
- Bitel
- Bancomer

### 1. Grupo Financiero Serfin (actualmente en poder del IPAB)

<http://www.serfin.com.mx>

**Antigüedad:** 135 años

**Sucursales:** 567

**Plazas:** 230

**Empleados:** 12,195

**Cajeros automáticos:** 1,174 (7.6% del mercado), Expansión, dic-22, 1999.

Cuenta con mas de 3 millones de clientes.

Principal socio del adquirente PROSA con el 57% de las acciones (El financiero, Diciembre 22, 1999). y su director general también es presidente del consejo de

administración de PROSA, actualmente debido al saneamiento de Serfin con el IPAB (Instituto de Protección al Ahorro Bancario) se ha pospuesto una decisión donde Serfin vendería la mayor parte de sus acciones del adquirente entre las demás instituciones bancarias (PROSA se integra por 9 instituciones bancarias), para que dejara de existir un socio mayoritario, de hecho un dilema muy fuerte en PROSA es que Bital tiene mucho mas cajeros automáticos que los demás bancos (casi el doble que Serfin) pero el control lo tiene Serfin.

Prosa es una empresa especializada en el switch de transacciones electrónicas de medio de pago, controla 8 millones de tarjetas de débito de 21 bancos y 2 millones de tarjetas de crédito. Realiza 700 millones de transacciones anualmente a un costo de \$1.9 centavos de dólar cada una (El Financiero, Enero 19, 2000), según PROSA, ellos se han convertido en el líder de América Latina, siendo uno de los 12 switches más grandes del mundo por el ruteo, autorización y compensación monetaria de transacciones electrónicas con tarjetas bancarias desde lugar de origen (ATM o POS) hasta el banco que autoriza según José Molina director general de Prosa.

También han logrado reducir el precio internacional como el de VISA y MASTERCARD por autorización que es de 2.0 centavos de dólar por cada una. Administran 16 mil cajeros automáticos y más del 50% de las terminales punto de venta del país.

Este cambio se hizo con una inversión de 15 millones de dólares entre 1998 y 1999 en su plataforma informática con la que obtuvieron el Premio Nacional de Tecnología en diciembre de 1999, asimismo todo el equipo de informática previo a 1997 fue sustituido en Prosa logrando actualmente la reducción del 57% de los costos de operación cifra que da los \$1.9 centavos ya mencionada, y que antes del 1997 se podría estimar en \$3.3 centavos lo cual era una cifra enorme para aquel entonces.

Actualmente Prosa planea su expansión internacional en Latinoamérica, primeramente en Costa Rica y después a otros países, el crecimiento en México del monto de sus transacciones lo calculan entre un 6 y 8% anual.

### **Historia:**

En cuanto a Banca Serfin fue fundada en 1864 siendo el primer banco comercial del país.

- 1864 - Primer banco comercial bajo el nombre de Banco de Londres, México y Sudamérica.
  - Introducen el primer cheque en México.
- 1865 - Comienza la circulación de letras de cambio.
- 1886 - Comienza la circulación con emisión de moneda.
- 1889 - Cambio de nombre por Banco de Londres y México, S.A.
- 1928 - Ponen el primer departamento fiduciario.
- 1936 - Primera organización en dar crédito a la industria.

**Sucursales** (a septiembre de 1999)

<b>Sucursales</b>	<b>Z o n a</b>	<b>P l a z a s</b>
111	Sureste	63
137	Centro	19
180	Occidente	84
139	Norte (Noreste)	64
<b>567</b>	<b>MEXICO</b>	<b>230</b>

**Productos:**

- **T.A.S. - Tesorería Automática Serfin:** Apoyada con tecnología de IBM que trabaja vía Internet y soportada con una red privada de Intranet la cual se conecta y alimenta la base de Serfin, permitiendo las siguientes operaciones:
  - Consultas
  - Transferencias
  - Ordenes de Pago
  - Servicios Programados
  - Positive Pay
  
- **Cobranza electrónica con Pemex Gas y Petroquímica Básica.-** Que maneja el pago automático de facturas por compras a las dos instituciones mencionadas de Pemex, considerando que si la cuenta de cheques (sin chequera) no tiene fondos para los vencimientos de las facturas, puede realizar pagos parciales para evitar sobregiros.

- **Derivados Financieros.-** Este servicio novedoso y muy necesario hoy en día para las empresas sobretodo aquellas con facturación ligada a precios internacionales y en monedas extranjeras con pagos o cobranza a futuro, lo maneja Serfin, sin embargo algunos analistas dicen que una de las causas que este banco se encuentre con problemas financieros es por malas decisiones en este tipo de operaciones, que pueden ser de alto riesgo.

Estos servicios apoyados en el MEXDER de la bolsa mexicana de valores se basan en instrumentos cuyo valor depende del precio de un instrumento primario permitiendo manejar (“soportar”) el riesgo de manera ágil.

Los instrumentos primarios son los que ofrecen posibilidades de alto rendimiento pero con riesgos si las expectativas del inversionista están equivocadas. Ejemplo: Renta Fija, Divisas, oro, plata, etc.

- **S.O.S. (Terminales Punto de Venta = POS).-** Sistema de operación segura para tarjetas de crédito en Agencias de Viajes implementado especialmente para proteger contra fraudes.

**Internet:** (Solo maneja tres servicios)

- La tesorería automática (TAS)- Que se necesita contratar y bajar un software especializado.
- Envío de solicitudes para contratar y obtener tarjetas de crédito.
- Cobranza electrónica con Pemex.

### **Banca por teléfono:**

- Reportes de robo o extravío.
- Atención telefónica con funcionarios.
- Consulta de saldos y pagos mínimos.

### **Alianzas:**

- **Con Elektra.-** Con este grupo dedicado a la venta de bienes de consumo y electrodomésticos, busca promover el ahorro en los sectores populares de la población apoyándose en las más de 500 sucursales de las tiendas Elektra y Hecali (ahora The One). Esta alianza empezó en marzo de 1997. A través de su programa “guardadito” implementado en agosto del mismo año y que depende del plazo:
  - a) **Guardadito - Ahorro** : Disponibilidad a la vista, participación en sorteos.
  - b) **Guardadito - Tanda** : Abonos semanales con vencimiento a 2 meses (8 semanas) además de participación en sorteos.
- **Con Lincoln National.-** Con este grupo se busca reforzar la capitalización del banco apoyando a Seguros Serfin donde le ceden (venden) el 49% de sus acciones para respaldarse en esta institución de primer nivel en los Estados Unidos y mejorar su participación en las áreas de seguros de daños, vida y pensiones, además de soporte tecnológico.
- **Con H.S.B.C. –** Adquiere en noviembre de 1997 el 19.9% del Grupo Financiero Serfin este grupo del Reino Unido con la reciente toma de



posesión de operación por parte del IPAB compite todavía para incrementar su posición accionaria en marzo del 2000 ó una opción de devolución de capital por parte del gobierno por el porcentaje que sigue manteniendo.

- **Con J. P. Morgan.-** Esta institución financiera de los Estados Unidos adquiere el 8.6% de las acciones del grupo financiero Serfin.

#### **Algunas tecnologías usadas:**

- **Plataforma HOGAN.-** En noviembre de 1997 Serfin adquirió la plataforma operativa HOGAN para el manejo de sus sistemas de captación y de información de clientes a la compañía CSC (Computer Sciences Corporation) con una inversión mínima de 18 millones de dólares el cual debía quedar operando en agosto de 1999 y del cual ya hablan los comerciales televisivos de dicha compañía, aunque se implementó un poco después de lo previsto.

#### **Situación Actual:**

Se encuentra intervenida por el IPAB desde el 17 de junio de 1999 y sus accionistas nacionales han perdido el control de la institución poniéndose a subasta tentativamente en marzo del año 2000, teniendo derechos en dicha negociación el HSBC y el J.P. Morgan.

Su índice de capitalización no logró alcanzar los mínimos requeridos por la autoridad y las nuevas reglas contables pasando en diciembre de 1998 del 10.2% al 10.5% en el primer semestre de 1999, así el IPAB toma del control de la

institución al intervenirlo y con una inyección de recursos dicen las autoridades que actualmente están cubiertos los requisitos y esta "saneado" el banco.

La cartera vencida se encuentra actualmente administrada por Banorte quien la ganó en subasta en el segundo semestre de 1999, lo cual coloca en entredicho a una gran cantidad de funcionarios y empleados del área de crédito de Serfin.

Su personal se ha venido disminuyendo de acuerdo a lo siguiente:

Personal	Año	Variación
17,859	Dic-95	
16,598	Dic-96	- 7 %
14,239	Dic-97	- 14 %
12,848	Dic-98	- 10 %
12,195	Mzo-99	- 5 % (*)

(\*) Solo comprende los primeros tres meses de 1999.

De hecho también sus sucursales se vieron reducidas al pasar de 608 en diciembre de 1998 a 567 en septiembre de 1999.

Tiene representaciones y filiales en el extranjero entre otras a Serfin International Bank & Trust.

### **3.2. Grupo Financiero Banamex Accival ( [www.banamex.com](http://www.banamex.com) )**

**Antigüedad:** 115 años

**Sucursales:** 1,219

**Cajeros automáticos:** 3,375 (21.9% del mercado), Expansión, dic-22, 1999.

**Su misión** se basa en los siguientes objetivos:

- ◆ Impulsar el desarrollo y modernización de México.
- ◆ Otorgar atención personalizada e integral a todos los inversionistas, actuando siempre en su beneficio.
- ◆ Impulsar la inversión diversificada a largo plazo.
- ◆ Ofrecer al cliente un servicio de excelencia.
- ◆ Asimismo la apertura al mercado internacional implica un gran reto que exige de contar con alta calidad de personal.

**La calidad** del personal se basa en los objetivos institucionales:

- ◆ Orientación al cliente.- Tener la vocación de servir.
- ◆ Alta calidad de personal.- Esfuerzo diario por ser los mejores profesionales de la banca en México.
- ◆ Alta rentabilidad en forma sostenida.- Operar bajo esquemas de optimización de recursos y una administración efectiva.

Esta institución bancaria nació en 1884 a raíz de la Fusión entre Banco Nacional Mexicano y Banco Mercantil Mexicano. Banamex sigue siendo una empresa 100% mexicana.

Su estrategia de fortalecimiento para Banamex gira sobre los siguientes ejes:

- **Apoyos a la clientela** - Ofrecer estímulos y alternativas, como descuentos al estar al corriente.
- **Provisionamiento** - Recursos de cobertura para cartera.
- **Capitalización** - En 1997 es de 18.5% de los activos de riesgo.

### Historia de sus servicios:

- 1929 - Primero en ofrecer cuenta de ahorro.
- 1958 - Préstamos personales y primero en ofrecer tarjeta de crédito.
- 1980s - Cheques de viajero internacional - VISA
  - Banco en su casa
  - Transferencia electrónica de fondos.
  - Banca Digital a empresas
  - "Cuenta Maestra Banamex" marcando nuevas pautas a la forma de hacer banca en México.
  - "Fondo Integral Banamex"
  - "Sociedad de Inversión de Renta Fija".
  - Primero en emitir tarjetas duales con las marcas internacionales de Visa y Mastercard.

En los últimos cinco años se lanzaron diversos productos que han revolucionado al medio bancario:

- "Espacios" (créditos hipotecarios)
- "Superservicio Banamex" (Banco en el super).
- Aprobación segura (Tarjetas de crédito para gente que no puede comprobar ingresos de manera tradicional).
- Programa "Tarjetahabiente Cumplido"
- Pagos parciales Banamex

## **Internacionalización:**

1929 - 1ra agencia de representación en Nueva York, E.U.A.

1988 - Banamex Investment Limited en el Reino Unido

Ahora tiene representaciones y agencias en todos los continentes.

América: California Commerce Bank E.U.A.

Houston (agencia), E.U.A.

Nueva York (agencia), E.U.A.

Europa: Banamex Investment Bank , Londres, Reino Unido

En los demás continentes son representaciones.

## **Automatización:**

1966 + Se instala el primer computador Bull GE-415 en el Centro de Proceso México.

1972 + El 12 de mayo inicia el servicio las 24 horas del día con las primeras Cajas Permanentes con operador, iniciando el primer cajero automático operaciones en el Centro Comercial Plaza Satélite, en el Estado de México.

1977 + Se incorpora a la Sociedad Mundial de Telecomunicación Financiera (SWIFT).

1984 + Se lanza audiomático siendo el primer banco mexicano en contar con banca electrónica, empezando con banca por teléfono, apoyándose en aparatos generadores de pulso (en aquella época los teléfonos eran de tonos).

1986 + Se enlaza al sistema de satélites mexicanos "Morelos" para poder unir sus seis centros de cómputo regionales con su centro corporativo.

1987 + Establece la red interna a nivel nacional que comunica de forma ágil y directa a todas sus oficinas.

1988 + Se libera la estrategia de redes locales para la automatización de las oficinas con el objeto de optimizar los procesos operativos.

- 1995 + Se inicia la construcción de un backbone de equipo Strata Com (nube de transmisión altamente eficiente entre nodos, mediante el switcheo de celdas ATM, pero entregando al usuario la interfase estándar frame relay que permite manejar voz y vídeo), para manejar el tráfico de su red WAN entre México, Monterrey y Guadalajara. Tiene 4 nodos que manejan voz y vídeo.
- 1996 + Inicia transferencias de dinero de Estados Unidos a México con acuerdos entre American Express y a través de Moneygram.
  - + Primera página web.
  - + Inicia su proyecto de año 2000 en septiembre, a través de un comité que crea un laboratorio interno de conversión y apoyándose en Unysis e Intersol para lograrlo de la mejor manera (esto inicia en todos los bancos por petición de Banco de México).
- 1998 + Banca comercial vía internet (Bancanet),.
  - + PI@zanet, el primer centro comercial virtual del país.
  - + 29 de octubre, acuerdo de cooperación entre Banamex y Bancomer, para tener sinergias, reducción de costos y acceder a tecnología de punta, todo ante un sistema financiero en creciente globalización:

**Fase I :** Procesamiento conjunto de cheques

**Fase II:** Crear controladora de empresas procesadoras.

**Fase III :** Creación de seis empresas

- Centralizado y optimizado de procesamiento de cheques.
- Operación y administración de red de puntos de venta y cajeros automáticos.
- Procesador mexicano de tarjetas inteligentes (chips cards)
- Servicio a negocio adquirente (E-global).
- Servicios a negocio emisor de tarjetas de crédito
- Procesamiento del negocio hipotecario.

1999 + El 24 de junio nace Accinet, banca de inversión vía internet, para banca de inversión (Banamex) y para Acciones y Valores (Accival)

**Fase I:** Información financiera y bursátil (indicadores económicos, mercados nacionales e internacionales, noticias relevantes, estudios y análisis de especialistas).

**Fase II:** Consulta a clientes de sus saldos y movimientos

**Fase III:** Cuando las regulaciones lo permitan operaciones del mercado de capitales.

- Nace portal financiero y comercial.
- Tan solo este año invirtió \$150 millones de dólares en tecnología para servicios de Internet.

2000 + En enero libero su servicio de Accitrade para comprar-vender acciones por Internet, es el primer banco en ofrecerlo.

### **Sucursales:**

- En 1995 cerro con 711 sucursales.
- En 1996 contaba con aproximadamente 800 sucursales.
- En 1997 cerro con 1,219 en el país (222 en supermercados, 86 en módulos corporativos y 911 normales), incremento del 70% en sucursales y del 19% en personal con respecto a 1995.

### **Cajeros automáticos ( ATMs ):**

- En 1995 contaba con 1,554 cajeros.
- A diciembre de 1996 de cada 100 transacciones 20 eran de manera electrónica y 80 en ventanilla, la tendencia seguirá creciendo en las transacciones electrónicas, obligando a reducir el personal en sucursales o aplicarlo a otros servicios como Avantel, Seguros y otros.

- En 1997 cerro con 2,201 cajeros, un 42% mas que en 1995, incrementándose substancialmente el número de transacciones a través de dispositivos automáticos y banca electrónica.
- Este mismo año se incorporó a la red de cajeros del país (RED y Bancomer) interconectándose mas de 10,000 cajeros automáticos en 400 plazas del país y 300,000 cajeros en todo el mundo. Cabe resaltar que fue el último banco en interconectarse a esta red en el país.
- Para octubre de 1999 contaba con 3,375 cajeros, (un 22% del total del mercado).

## **Servicios:**

### **a) Por Internet.-**

- Portal financiero y comercial de México  
<http://www.banamex.com/portal/index.htm?version=4>
- Bancanet.: Banca por internet.
- Accinet: Información bursátil, económica y financiera, posteriormente incluirá consultas electrónicas de saldos y movimientos a cuentas bancarias y de la casa de bolsa, asimismo operaciones de compra y venta de acciones.
- Accigame: Inversión virtual en la Bolsa de Valores.
- Plaza.- compras en línea.
- Accitrade.- Inversión real en la Bolsa de Valores. (inicia en Enero del 2000).

### **b) Alianzas tecnológicas y estratégicas.-**

- **Con Bancomer** para reducción de costos y acceso a tecnología

**E-Global.-** Compañía controladora para procesamiento conjunto de transacciones entre Bancomer y Banamex, inicialmente trabaja en :

- Interconexión de cajeros automáticos (ATMs).



## Interconexión de terminales punto de venta (POS).

Se espera con esta compañía un ahorro de costos de entre 10 y 20% en sus dos diferentes procesos. Así mismo se busca acceder de manera eficiente a tecnología de punta ante un sistema financiero globalizado. (El universal, 20/jul/99).

**Otras compañías conjuntas** en proceso de creación entre Banamex y Bancomer se encargarán de:

- Procesamiento de cheques
  - Procesador de tarjetas inteligentes
  - Servicios de Negocio adquirente
  - Emisor de tarjetas de crédito.
  - Procesamiento del negocio hipotecario.
- 
- **Con M.C.I.** vía Avantel con el 55% de las acciones y enfocado a comunicaciones de larga distancia, Internet y otros servicios de telecomunicaciones.
  - **Con Aegon N.V** vía Seguros Banamex-Aegon con el 52% de las acciones y enfocado al manejo de seguros de vida, rentas vitalicias y servicios médicos.
  - **Con American Express, Money Gram y el First Data Corporation** para el envío de remesas (transferencia de dinero) primordialmente de Estados Unidos enfocándose a los familiares de inmigrantes y connacionales en dicho país.

En 1996 tenía entre el 30% y el 40% del mercado de envíos de dinero por este medio, de octubre de 1995 a septiembre de 1996 según la revista de Banca Electrónica se hicieron 2,368,100 transacciones por un monto de 614.7 millones de dólares, este servicio lo apoya Banamex fuertemente con su filial el California Commerce Bank (C.C.B.) como intermediario y Banamex concentra sus operaciones en sus equipos Unysis.

Se calcula que el total de transferencias de dinero a México oscilaban en 1996 en \$6,000 millones de dólares al año, de los cuales solo el 38% se hacía por medios electrónicos según datos del Departamento de Migración de E.U.A., de los cuales la mitad viene de California, E.U.A. (48%), de Texas otro 16%, Illinois el 11%, Arizona el 7%, Nuevo México el 4%, Nueva Jersey el 1%, y el otro 12% del resto de los estados. En México según datos del INEGI los estados que reciben todas las trasferencias son Puebla 20%, Veracruz, 13%, Guanajuato 10%, Michoacán 9%, San Luis Potosí 9%, Coahuila 9%, Jalisco 8%, Distrito Federal 7% y Oaxaca el 4%.

Se calcula que para el año 2000 se alcanzaran los \$7,000 millones de dólares anuales representando las transferencias electrónicas el 60% de las mismas.

- **Con Commerce One** para desarrollar el comercio electrónico, es uno de los tres proveedores de soluciones globales en este campo con sede en

California, Estados Unidos. Se enfocarán en el mercado empresa a empresa a través de Internet en toda América Latina bajo el concepto Marketsite, desarrollando la primera red de intercambio digital y de comercio electrónico empresa a empresa, para este portal de negocios se invertirán 30 millones de dólares. Se buscarán nuevos socios y se manejará a escala global pero con portales regionales.

De hecho el volumen que se maneja de empresa a empresa es mucho mayor que el de empresa a consumidor, en Estados Unidos se calcula que representa de tres a cuatro veces (El Economista, Diciembre 30, 1999)

- **Con Visa Internacional** además de ser un adquirente mundial, desarrollan conjuntamente con Banamex la tarjeta dinero en Viajes que irá sustituyendo a los cheques de viajero, estas son tarjetas prepagadas que se compran en pesos y se puede retirar el dinero en cualquier moneda a través de un cajero automático en el país donde uno se encuentre.

Hay dos tipos de tarjetas:

- **No recargables:** Tienen un saldo inicial y se va usando.
- **Recargables:** Tienen un saldo inicial, pero se pueden hacer depósitos adicionales, esta última es la que maneja Banamex siendo el único banco en México con esta opción, empezó en Noviembre de 1999, solo en seis de sus sucursales, (El Financiero, diciembre 14, 1999).

### Algunas Tecnologías usadas por Banamex :

- **Camaras de videovigilancia Sony:** Para su seguridad Banamex incluye vigilancia con circuitos cerrados (P.C.Semanal, Dic-98).
- **Herramientas Netdynamics de Sun Microsystems:** Para el comercio electrónico y sus intranets, usa herramientas que sirven como comunicadores (middleware) con los diferentes sistemas que tienen las instituciones, lo que evita desarrollar interfases de comunicación especiales para integrar sus servicios digitales en menor tiempo y a menor costo (Red, Abr-95).
- **Banca electrónica de autoservicio:** El futuro lo que depara es un enfoque para que la gente busque mayor comodidad en los servicios financieros, no solo en la banca sino que esto se verá como una tendencia al uso del internet y del autoservicio. Hoy por hoy la banca por teléfono ya ha permeado en la población, siendo más amigable y confiable, el brinco a la banca por internet hace que todavía mucha gente le tema a esa tecnología.
- **Sistema Himalaya de Tandem Computers:** En 1996 lo adquirió en \$4 millones de dólares y sirvió para duplicar su capacidad de procesamiento de 200 a casi 500 gigabites el sistema migra de la serie NKS10000 a la NKS20000 fortaleciendo la producción de transacciones relacionadas con tarjetas de crédito.

- **Sistema FileNet:** Controla la distribución total sobre las altas, bajas y cambios en las operaciones de pagomático (pagos por nómina a través de medios electrónicos), con una reducción del costo operativo y una mayor calidad en el servicio.
- **Soluciones Cheyene de Computer Associates:** Ambiente de respaldo "confiable" para computo distribuido, apoyado en un experto en almacenamiento, antivirus y comunicaciones (Banca Electrónica, Abr-97).

### **Banca Electrónica:**

Existen dos tipos de Banca electrónica:

- **Internet True Banking :** Banca con servicios reales (se hacen transacciones).
- **Consultas :** Página donde se consultan servicios que un banco ofrece (despliegue de información).

Los Proyectos de internet resultan más baratos ya que se calcula que el costo es de \$0.01 centavos de dólar cada transacción, asimismo se apoya en muchas infraestructuras ya existentes. (Net@, may-98), esto en contra de \$0.90 centavos de dólar por cada operación en una sucursal bancaria.

### **Opciones en Banca Electrónica:**

- **EDI Financiero Banamex.-** Para el pago a proveedores en forma programada y automática con las siguientes características

- 1.- Estandarización de documentos de cara al mercado internacional, utiliza los formatos estándar ANSI X-12 y UN/EDIFACT.
2. Puede manejar cualquier volumen de operaciones, documentación y montos.
3. Requiere la contratación de un buzón electrónico en una red de valor agregado (VAN), de su preferencia.

Servicios que ofrece:

- Pagos automáticos
- Información relativa al pago
- Correo electrónico

Beneficios que ofrece:

- Estandarización
- Seguridad y rapidez
- Cobertura internacional
- Ahorro de tiempo y costo
- Información

- **Pagomatico.-** Pago de nómina (sueldos y salarios) con depósito y uso de tarjeta de débito. El pago lo realiza la empresa solicitante desde la terminal de computo en su localidad y el sistema de transferencia de pagos realiza la dispersión a los empleados en sus chequeras o tarjetas de débito. El estándar se basa en el sistema FileNet.

- **Cajas Permanentes (ATMs).**- Los servicios que ofrece son:
  - Disposición de efectivo
  - Consulta de saldos
  - Consulta e impresión de: Movimientos y Estados de Cuenta.
  - Cambio de número confidencial
  - Transferencia de fondos entre cuentas propias
  - Pagos y depósitos: Cuenta Maestra, Cuenta Maestra Opción, Cuenta de Cheques y Tarjetas de crédito Banamex.
  - Pago de servicios: Luz, Teléfono, Televisión por cable, Telefonía celular y Colegiaturas.
  
- **Banco en sus manos.**- Información a través de un pager o radiolocalizador Digital. Este servicio solo funciona en el valle de México. Servicios que ofrece:
  - Información sobre de saldos y movimientos.
  - Banamex Informa.- Datos generales de tipo de cambio y otros.
  
- **Línea Banamex Digitem.**- Control de tesorería en las empresas, a través de su computadora personal, red con Windows y niveles de seguridad. Permite manejar consulta de saldos y pago de nóminas desde la empresa.
  
- **Audiomático.**- Operaciones bancarias desde cualquier teléfono, Servicios que ofrece:
  - Consulta de saldos.
  - Depósito y retiro de inversiones.
  - Traspasos entre cuentas propias y a terceros.
  - Pagos de tarjeta de crédito y a terceros.
  - Liberación y prevención de cheques (personas morales).

- Otros servicios (cambio de NIP, tipos de cambio, etc.).
- Créditos Hipotecarios (saldos y pagos).
- Inversiones a plazo (saldos).

El número de usuarios a mayo de 1998 se calculaba en 400,000 usuarios.

- **Kiosko de autoservicio.-** Equipo de computo para autoservicio dentro de las sucursales o centros financieros.

Servicios que ofrece:

- Consulta de Saldos
- Pago de Tarjetas
- Pago de Servicios
- Transferencia de fondos entre cuentas propias
- Consulta de información financiera
- Cambio de número confidencial
- Consulta del estatus de cheques o rangos de cheques, activación, desactivación y prevención.

Beneficios que ofrece:

- Autoservicio
- Rapidez
- Facilidad de manejo
- Confidencialidad
- Seguridad
- Sin costo



- **Bancanet.-** Banco por internet. Este servicio constantemente tiene nuevas opciones. Actualmente la sucursal virtual como se le conoce registra mas de 800,000 operaciones bancarias al mes, el equivalente a 50 sucursales reales (Expansión, Diciembre 22, 1999).

Ofrece los siguientes servicios:

- Consulta de saldos.
- Consulta de movimientos.
- Traspasos.
- Pagos de Servicios (Teléfono, tarjeta de crédito, celular, colegiaturas, pago a terceros).
- Chequera Protegida
- Inversiones
- Servicios de información.
- Financiamiento electrónico a proveedores.
- Otros servicios (correo electrónico, cambio de firma digital).

Del servicio de Bancanet por la Web se estima que el 70% de las transacciones son operaciones de consulta de saldos. El acceso es vía computadora personal y de manera incipiente con televisión digital.

- **Terminales Punto de Venta (POS).-** Son servicios para pagos automáticos con tarjeta de crédito a través de terminales instaladas en establecimientos primordialmente comerciales (unicaja e inter-redes).

Un ejemplo de estos servicios lo vemos ahora a través de un acuerdo con Pemex Refinación y los gasolineros con el programa de cobranza electrónica apoyado en bancos como Banamex, el servicio esta disponible las 24 horas los 365 días del año, y se usa para cargos por venta de pipas de gasolina y diesel en forma electrónica sustituyendo los pagos en efectivo y/o con cheque con los gasolineros.

Los medios que usan con Banamex pueden ser: Banca en su empresa con PCs, videomático o con línea Banamex Digitem, y los servicios que se ofrecen son: Afiliación al sistema de tarjetas de crédito y débito para consumo de combustibles, consulta de pagos, transferencias, concentración electrónica de fondos, pago de servicios a proveedores y pago a nóminas de empleados mediante tarjeta de pagomático.

## **Planeación de Sistemas**

En entrevistas realizadas con personal del corporativo de Banamex de diferentes departamentos como Infraestructura para Sistemas y la Unidad de relaciones con inversionistas se puede concluir la forma en que estructura sus planes y manejos informáticos, así como su planeación de sistemas.

Banamex realiza una junta anual de Planeación Estratégica (basada en el círculo de planeación anual Milton-1982). A esta junta asiste el Director General Adjunto de Administración el Sr. Alberto Navarro del cual depende el área de sistemas así como las áreas de Contraloría y Compras. Debido a la importancia de los sistemas lo acompaña el Director de Sistemas el Sr. Enrique Grapa.

Posteriormente Enrique Grapa aterriza los acuerdos de la Planeación Estratégica en su área de influencia en juntas de planeación operativa.

Los proyectos de sistemas en su mayoría son promovidos y solicitados por los usuarios, apoyándose en el área de sistemas para la justificación, siendo evaluados por los mismos usuarios. Para sus evaluaciones y monitoreos los datos son capturados en un Modelo de Rentabilidad desarrollado en Banamex.

Para el sistema bancario los archivos más importantes son los de clientes y el sistema de información gerencial ( Datawarehouse).

Se puede mencionar que la reciente estrategia de las seis compañías conjuntas con Bancomer son una tendencia ya vieja de la banca de Estados Unidos, en donde las áreas de sistemas ahora se manejan por fuera de la banca en empresas "independientes" muchas de las cuales ya se están fusionando entre si.

Hay una fuerte presión de las estrategias de tecnologías de información y de las grandes fusiones de los grupos financieros así como de las legislaciones que provocan cambios en las estrategias de negocios, a veces estas apoyan dichas estrategias y a veces chocan con ellas.

En América Latina incluyendo a Banamex, los directores de sistemas de la banca han sido los responsables de impulsar la banca por internet, en la mayoría de las veces a pesar de la oposición de la dirección general y de no haberse incluido en

las estrategias de negocios, aunque hoy en día se empieza a facilitar un poco esta tendencia. Este proceso se inició remando contra corriente, esta barrera se ha empezado a romper de dos años aproximadamente para acá, asimismo los bancos se han visto forzados a adoptar el protocolo de internet TCP/IP.

### 3. Grupo Financiero Inverlat, <http://www.inverlat.com.mx/>

**Antigüedad:** 66 años  
**Sucursales:** Mas de 300  
**Cajeros Automáticos:** 550 (3.6% del mercado)

**Misión:** "Fortalecer la institución para transformarla en uno de los bancos más eficientes y rentables".

"Grupo Financiero Inverlat, ha definido una serie de valores para el logro de su fin, todos ellos derivados del principio esencial de su negocio LA CONFIANZA".

"La confianza nace de la firme certeza de que alguien actuará o algo funcionará de manera conveniente, se puede cultivar la confianza en las personas, en las instituciones, en las predicciones y en los planes".

<b>Integridad</b>	Es la honradez y transparencia de nuestras acciones.
<b>Nacionalismo</b>	Como aprecio y defensa de nuestros valores, costumbres y tradiciones, así como de los mejores intereses para nuestro país.

<b>Vocación de Servicio</b>	Para detectar y satisfacer con entrega y compromiso las necesidades de nuestros clientes.
<b>Eficiencia</b>	Para hacer bien las cosas de acuerdo a políticas, procedimientos, controles y código de conducta Institucional.
<b>Responsabilidad</b>	Al cumplir con nuestras obligaciones y reconocer los resultados de nuestras acciones.
<b>Liderazgo</b>	Al demostrar nuestra habilidad para responder a las situaciones del entorno y lograr una influencia positiva en él constituyéndonos en ejemplo a seguir.
<b>Autoevaluación</b>	Para vigilar nuestra actuación, identificar desviaciones y aplicar medidas correctivas.
<b>Transcendencia</b>	Para buscar la permanencia de nuestras acciones a través de la excelencia en nuestro que hacer y nuestro saber ser.

### **Historia:**

- 1934 Fundado el 30 de abril de 1934 en Chihuahua inicialmente enfocado a actividades agropecuarias.
- 1977 Adopta la figura de banco cambiando su nombre a Multibanco Comermex.
- 1992 Se integra el Grupo Financiero Inverlat.  
+ Compra el 5% del capital el Banco de Nueva Escocia ( Scotiabank : uno de los mayores Bancos Canadienses ).
- 1993 Soctiabank aumenta capital al 8.5%

1996 Acuerdo con autoridades Mexicanas para que Scotiabank aumente paulatinamente el porcentaje accionario de Inverlat con la posibilidad de ser el accionista mayoritario.

### **Banca Electrónica:**

#### **INVERTEL.- Banca por Teléfono**

- Consulta de Saldos.- Cheques, cuenta única, inversiones, fondos de inversión y tarjeta de crédito.
- Traspasos a cuentas registradas propias.
- Traspasos (Pagos) a cuentas registradas de terceros.
- Inversiones (en fondos de inversión).
- Envío de ordenes de pago.
- Solicitud de chequeras.
- Pago a tarjetas de crédito, hipotecarios, etc.
- Pago de teléfono, impuestos federales.
- Consulta de movimientos.
- Consulta de tipos de cambio, cotizaciones, etc.
- Envío de estados de cuentas vía fax.

**INVERNET.-** Respuesta Integral para eficientar y optimizar la administración de los recursos financieros de las empresas, atendiendo las diferentes necesidades en el ciclo de tesorerías

- Cobranza
- Tesorerías
- Pagos
- Nómina
- Protección.- Protección, conciliación y cancelación documentos chequeras.
- Banca Electrónica

## Beneficios con *INVERNET* Banca Electrónica :

- Sistema amigable en Windows 95.
- Conocimiento ágil y oportuno de las operaciones realizadas durante el día.
- Las más altas medidas de seguridad en todas las operaciones.
- Sistema de Transferencia de Información y archivos.
- Acceso al sistema mediante firmas electrónicas, personales e intransferibles; lo que permite restringir el ingreso de los usuarios por servicio en particular, por cuenta en especial o por el monto de las operaciones permitidas.
- Sistema autoinstalable y autoactualizable

#### 4. Grupo Financiero Bital, <http://www.bital.com.mx/>

**Antigüedad:** 66 años  
**Sucursales:** Mas de 1,800  
**Cajeros Automáticos:** 2,700

**Misión:** "Llegar a ser uno de los Grupos Financieros más rentables del Sistema Financiero Mexicano, dando un servicio excelente a nuestros clientes, así como un alto rendimiento a los accionistas manteniendo una sólida situación financiera y ofreciendo todos los servicios bajo un mismo techo".

### **SERVICIO - RENTABILIDAD - SOLIDEZ**

"Grupo Financiero Bital es el resultado de la unión de Grupo Financiero Privado Mexicano (Grupo Prime), que desde 1976 operaba con empresas financieras no bancarias y Banco Internacional, el cual se incorpora al Grupo en julio de 1992

durante el proceso de reprivatización". Asimismo este banco compró al Banco del Atlántico en la ola de fusiones y compras del sistema bancario mexicano.

Fue el segundo banco en México en ofrecer banca por Internet, sin embargo debido al poco éxito, cambio su estrategia a la apertura de muchas sucursales y la tecnología alrededor de ellas. Así se detuvieron los proyectos de banca electrónica por Internet y comercio electrónico por un tiempo.

Este grupo ha crecido fuertemente con inversiones por \$470 millones de dólares en tecnologías de sistemas y telecomunicaciones, alcanzando hoy en día la red de sucursales más grande del país y el mas rápido crecimiento en cajeros automáticos alcanzando ya la tercera red de cajeros mas grande del país.

Su punto débil es la necesidad como muchos bancos en México de fortalecer su índice de capitalización pues sus necesidades de cobertura son grandes.

### **Servicios:**

**RAP ( Recepción automatizada de pagos )**.- Este banco como otros ofrece el agilizar los pagos y la cobranza de las empresas a través de mecanismos para una identificación más ágil.

**Línea Bital**.- Banca por teléfono, permite

- Apertura de cuentas de cheques, ahorro, inversión y tandas Bital.
- Consulta de saldos y movimientos.



- Saldos de inversiones.
- Reinversiones.
- Consulta y ubicaciones de cajeros y sucursales.
- Traspasos entre cuentas relacionadas.
- Ordenes de pago nacionales.
- Pago tarjeta de crédito.
- Bloqueo de cheques y tarjetas en caso de robo o extravío.
- Pago de impuestos.
- Pagos de servicios.
- Información de productos y servicios.

**Conexión Empresarial.-** Enlace directo a través de PC para empresas o instituciones. Permite:

- Historial de movimientos.
- Estados de Cuenta.
- Almacenamiento de movimientos.
- Mejor operación de nómina.
- Monitoreo de cobranza.

**Conexión Personal.-** Permite a los clientes realizar operaciones desde el hogar o la oficina. Servicios:

- Consulta de saldos.
- Detalle de movimientos.
- Traspaso entre cuentas propias.
- Pago de tarjeta de crédito.
- Solicitud de chequeras.
- Cambio de NIP
- Esta pendiente el pago de servicios, impuestos y otros.

## 5. Grupo Financiero Bancomer, <http://www.bancomer.com.mx/>

<b>Antigüedad:</b>	68 años
<b>Sucursales:</b>	Mas de 1,357
<b>Cajeros Automáticos:</b>	2,614 + 623 (Bancomer + Promex) = 3,237
<b>Empleados:</b>	25,385 a marzo de 1999.

**Misión:** "Ser la mejor opción en servicios financieros para satisfacer las necesidades de nuestra sociedad, con la máxima seguridad y calidad".

- "Ofrecer a nuestra gente las mejores condiciones para su desarrollo integral, en respuesta a su esfuerzo individual y de equipo".
- "Obtener un rendimiento atractivo para nuestros accionistas y contribuir de manera importante al desarrollo económico y social de nuestra comunidad".

Se fundo en 1932 bajo el nombre de Banco de Comercio, S.A. en la Ciudad de México, creando en 25 años, 34 bancos regionales integrando lo que se conoció como el Sistema de Bancos de Comercio. En 1977 se consolidaron como Banca Múltiple, bajo el nombre de Bancomer.

**Sucursales en el Extranjero:** En Londres y Gran Caimán.

**Agencias:** En Nueva York y Los Angeles.

**Representación:** En Sao Paulo Brasil.

**Relación** con mas de 1,000 bancos corresponsales.

En Marzo de 1996 Banco de Montreal (BMO, uno de los mayores bancos Canadienses), se queda con el 20% de las acciones con derecho a voto de Grupo Bancomer.

En Mayo de 1999 "adquirió" Banca Promex, y aunque ya controla a este Banco, no lo puede integrar plenamente a sus operaciones ya que esta en espera de su aprobación por parte del Gobierno y el IPAB.

Asimismo ha trasladado y concentrado su centro de procesamiento hipotecario tanto de Bancomer como de Promex en la ciudad de Pachuca, Hidalgo.

### **Alianzas:**

- **ALESTRA.-** Alianza entre Bancomer-Visa, Alfa y AT&T, se da en octubre de 1996, donde las acciones están repartidas en el 25.6%, 25.4% y el 49% respectivamente. Es una compañía de telecomunicaciones que inició en el negocio de largas distancias. Invirtiendo en 1996 \$450 millones de dólares en la más avanzada infraestructura de larga distancia en México. En 1998 fue el líder de los nuevos incursores de larga distancia con el 12% del mercado y un millón de clientes.
- **Microsoft.-** Dos acuerdos con esta compañía que le proporciona sistemas de software, servicios de consultoría y soporte tecnológico para el establecimiento de un sistema operativo de red y un proceso de mejoras relacionadas con las computadoras del banco, tanto a nivel corporativo como a nivel sucursal.
- **Dinero Seguro.-** Alianza en el segundo trimestre de 1996 entre Bancomer y United States Postal Service (USPS), empresa con el 40% de la mensajería mundial con el objetivo de incursionar en las transferencias electrónicas de dinero de Estados Unidos a México

- **Farmacias Benavides.-** Convenio complementario para pagar los envíos de dinero en estas 497 sucursales de las farmacias en toda la República Mexicana.
- **Crédito Familiar.-** Acuerdo en el segundo trimestre de 1996 con Commercial Credit Corporation, subsidiaria de City Group para desarrollar un negocio de crédito al consumo en México para personas de bajos ingresos. Empezó en diciembre de 1996 como non bank (Sociedad Financiera de objeto limitado bajo el nombre de Crédito Familiar, en una red de oficinas independientes

Se enfoca a créditos personales no garantizados y créditos con garantía hipotecaria o segundas hipotecas. Commercial tiene el 49% ofreciendo su experiencia y tecnologías, y Bancomer el otro 51%.

### **Servicios:**

**Bancomer por Teléfono.-** Opciones que ofrece:

- Consulta de saldos y movimientos.
- Traspasos entre cuentas.
- Pago de servicios
- Información sobre tasas de interés y divisas.
- Solicitudes y aclaraciones.
- Suspensión pago de cheque(s).

**Telebanco Virtual (por Internet).-** Opciones que ofrece:

- Consulta de saldos en cheques y tarjetas de crédito.

- Consulta de movimientos.
- Pago a terceros en cuentas Bancomer.
- Traspasos entre cuentas propias.
- Pago de servicios como luz, teléfono, cable, etc.
- Inversiones.
- Programación de operaciones hasta con 45 días de anticipación.
- Información de tipos de cambio en divisas.
- Solicitudes en general.

Recientemente en enero de 2000 Bancomer puso en operación su servicio @Bursatil para compra-venta de valores por Internet, fue el segundo banco en ofrecerlo en el país después de Banamex.

**Pago de Nómina.-** Con una sola operación para la dispersión a las cuentas de los empleados.

**Cuenta Cash Managment.-** Para tesorerías y un manejo eficiente de las finanzas en las empresas. Opciones que ofrece:

- Conciliación automática.
- Localización de cheques devueltos.
- Dispersión empresarial.
- Cobranza electrónica.
- Pago electrónico de impuestos.
- Recolección de efectivo.

# **CAPITULO V**

## **PERSPECTIVAS PARA LA**

### **BANCA EN MEXICO**

#### **1. Evolución de la Banca**

Basándome en lo analizado en el capítulo III haré una sinopsis de lo ocurrido en la banca, para posteriormente y de manera más simple, pasar a un análisis de las variables medidas, como este es un estudio cualitativo y cuantitativo, es muy importante tener muy clara la situación de la banca para realizar complementariamente un análisis cuantitativo.

La evolución de la banca Mexicana la dividiré en tres partes los diferentes conceptos de su situación y el impacto de la tecnología, siendo por áreas:

##### **1.1 Histórica**

- 1864 Surge el 1er Banco Comercial en México - SERFIN (antes Banco de Londres, México y Sudamérica)
- 1884 Nace Banamex (antes Banco Nacional Mexicano y Banco Mercantil Mexicano).
- 1924-25 Creación de la C.N.B. (Comisión Nacional Bancaria).  
Creación de Banco de México (Banxico).

## Promulgación de la Ley General de Instituciones de Crédito y Establecimientos Bancarios.

- 1928 Constitución de la A.B.M. (Asociación de Banqueros de México).
- 1932 Nace Bancomer (antes Banco de Comercio)
- 1934 Nace Inverlat (antes Multibanco Comermex).  
Nace Banco Bital (antes Banco Internacional).
- 1936 Primera institución bancaria en dar créditos a la industria. - SERFIN
- 1960s Creación del Buró de Crédito (Informes parciales)
- 1982 Nacionalización de la Banca (Presidente López Portillo)
- 1992 Reprivatización de la Banca ( Presidente Carlos Salinas de Gortari)
- 1994 -- 95 crisis error de diciembre
- 1995 Revitalización del Buró de Crédito (Historial Crediticio)  
Creación del FOBAPROA (para capitalizar bancos "quebrados").  
Creación de la C.N.B.V. (fusión de la C.N.B. y la C.V.)
- 1997 Entrada en vigor de nuevos criterios contables para la Banca.
- 1998 Creación del I.P.A.B. (transformación del FOBAPROA)
- 1999 Estructuración NOM157 - Encriptación y seguridad transacciones (pendiente de finalizar).
- 2000 Demandas multimillonarias en Estados Unidos a los adquirentes mundiales de VISA y MASTERCARD por prácticas monopólicas.

## 1.2 Tecnológica

- 1940 Primer cajero automático en el Mundo en Ciudad de Valdosta – Estados Unidos
- 1958 Primera tarjeta de crédito de un banco Mexicano ofrecida por Banamex.

- 1972 Primer Cajero automático en México, en Ciudad Satélite, Estado de México de Banamex.
- 1973 SWIFT a nivel mundial, red satelital, del sistema financiero.
- 1977 Se enlaza Banamex al sistema SWIFT
- 1981 Primera Tarjeta Inteligente en el mundo – en Francia para pago de teléfonos públicos de France Telecom
- 1984 Surge banca por teléfono en México, desarrollo de Banamex
- 1991 Pruebas piloto Tarjeta Inteligente en México para pago de teléfonos públicos de Telmex
- 1990s México de los primeros consumidores de tarjetas prepagadas en el mundo (20 millones de tarjetas mensuales).
- 1994 Primer monedero electrónico en el mundo – Reino Unido plataforma Proton
- 1995 Surge 1ra banca por Internet en México ofrecida por Banca Ixe
- 1996 Banamex inicia transferencia de remesas de dinero desde Estados Unidos
- 1998 Primeras pruebas piloto de monedero electrónico en México.  
(Surgen tres plataformas Proton, Mondex y Visa Cash)  
Tarjetas Inteligentes 100 millones de transacciones en el mundo.  
Proton alcanza 40 millones de tarjetas en el mundo siendo la mas usada.  
Primer portal financiero y comercial de la Banca por Banamex
- 1999 Alianza entre Banamex y Bancomer creando eGlobal par el manejo de tarjetas, tecnología y el negocio adquirente.
- 2000 Posible alianza en México de Visa Cash y Proton, para contrarrestar a Mondex de los 3Bs.



Banamex es el primer banco en México en liberar compraventa de acciones por Internet.

### **1.3 C o s t o s (dólares por transacción)**

- Transferencias de \$15.00 a \$ 7.00
- SWIFT (red satelital) caída drástica del costo
- Ventanilla de \$1.50 a \$0.90
- Cajero Automático \$1.05
- Banca Telefónica \$0.60
- Tarjetas \$0.02
- Internet \$0.01

**Fuentes:** Expansión, 19-ene a 02-feb, 2000.  
Bancomext  
Revista Net@, mayo 1998.

### **1.4 Mé x i c o e n e l M u n d o**

- Comercio Electrónico por Internet en América Latina en 1998:
  - 1° BRASIL con \$93 millones de dólares
  - 2° MÉXICO cayendo a \$22 millones de dólares
- ATMs (Cajeros Automáticos) de México ( 15,400 unidades):
  - 3% MUNDIAL (490,000 unidades)
  - 43% AMÉRICA LATINA ( 35,600 unidades)

### **1.5 T e n d e n c i a s y E s p e c t a t i v a s**

- Transacciones en Efectivo.- En 1998 alcanzaron solo el 75% de las transacciones en el mundo, se espera que siga cayendo.

- Operaciones por sucursales (ventanilla):

En 1994 representaban el 70%

Para 1999 se redujeron al 50%

Para el 2000 se espera llegar al 40%

Están cambiándose a transacciones por Banca Electrónica (ATMs, POS, Teléfono e Internet).

- Los bancos grandes están perdiendo terreno antes los bancos chicos: Banamex, Bancomer y Serfin, estos han cedido participación de mercado a favor de los agresivos programas de Banorte, Inbursa, BBV y Santander Mexicano. Según estimaciones de la consultoría Bursamétrica Management tan solo Banamex y Bancomer han perdido el 7% del mercado cediéndoselos a estas y otras instituciones. De Serfin baste mencionar que antes se hablaba de mas de 4 millones de clientes y en los últimos anuncios televisivos de esta institución hablan solo de 3 millones de clientes, además de estar intervenido el banco.

- Remesas de Dinero de Estados Unidos por medios electrónicos:

En 1996 de los \$6,000 millones de dólares el 38% era por transferencia electrónica.

Para el 2000 se estima en \$7,000 millones de dólares y el 60% será por vía electrónica.

## **1.6 Análisis FODA**

Este análisis sirve para ver los puntos fuertes y débiles de la banca, considerando factores externos e internos de la misma.

## Ventajas

- Limitada infraestructura obsoleta
- Crisis obliga a transformación
- Menor necesidad de efectivo con operaciones electrónicas:
  - + Banca Electrónica
  - + Tarjetas Inteligentes
  - + Transferencias Electrónicas

## Desventajas

- Falta de capital
- Faltan banqueros profesionales.
- Miedo uso de nuevos sistemas.
- Falta infraestructura tecnológica
- Fragmentación tecnológica
- Bancos, poco peso en contexto mundial.
- Ineficiencia operativa.
- Falta control de operaciones internas.
- Faltan estadísticos y transparencia sistema bancario.

## Oportunidades

- Falta de cultura en la gente para tener cuentas bancarias.
- Reducido contacto con empresas mexicanas en franca globalización.
- Desligue con micro y pequeña empresa.
- Alianzas estratégicas
- Fusiones
- Banca Electrónica para operaciones a bajo costo con ritmo de crecimiento mayor a países industrializados.
- Falta de creatividad
- Falta de enfoque de servicio al cliente para cubrir sus necesidades.
- Desligue con comunidad hispana en el extranjero.

## Amenazas

- Enorme desconfianza entre participantes
- Control de agentes no financieros
- Imposición de reglas extranjeras no aptas para México
- Medios regulatorios injerentes con fines solo políticos y no económicos
- Leyes y aplicación de las mismas en forma parcial e ineficiente.
- Falta de definición del rumbo de la banca y su participación en el contexto mundial.
- Cartera vencida sin solución que active enormes grupos disconformes.
- Delitos de cuello blanco sin opción de castigo.

## 2. Indicadores

Se estableció una serie de indicadores que se considera fundamentales para poder medir el impacto de la tecnología en la banca, permitiendo poder aterrizar mejor el análisis, es importante recalcar que pueden existir otros parámetros adicionales, pero cuya información no esta disponible en el mercado.

### 2.1 Banca por Teléfono

- **Número de servicios.-** Consulta de SalDOS, Inversiones, Traspasos, Pagos, Pago de Servicios, Información, Asesoría con Operadores.

5 ó más = 5 puntos  
De 3 a 4 = 3 puntos  
2 ó menos = 1 punto.

Banco	No. Servicios	Puntos
Banamex	7	5
Bancomer	6	5
Inverlat	6	5
Serfin	1	1
Bitel	7	5

**Fuente:** Operaciones banca por teléfono de cada banco.

- **Volumen de Operaciones.-** Alto = 5 puntos  
Medio = 3 puntos  
Bajo = 1 punto

Banco	No. Servicios	Puntos
Banamex	Alto	5
Bancomer	Alto	5
Inverlat	Medio	3
Serfin	Bajo	1
Bitel	Medio	3

**Nota:** Los datos son especulativos con base al tamaño banco, antigüedad, tradición en el uso de estas tecnologías y promoción de este tipo de servicio.

## 2.2 Banca por Internet

- **Tipo de Operaciones.-**

Operaciones Reales :	5 puntos
Operaciones Reales limitadas :	4 puntos
Información :	2 puntos
Ninguna :	0 puntos

Banco	Real	Información	Puntos
Banamex	Si	Si	5
Bancomer	Si	Si	5
Inverlat	No	Si	2
Serfin	No	Si	2
Bitel	Si	Si	4

**Fuente:** Páginas de Internet de los bancos.

Se aclara que la opción de tesorerías por Internet o líneas directas no se considera aquí, pues todos estos bancos disponen de ellas, este análisis se enfoca a servicios para el público en general.

## 2.3 A T M s

- **% de Cajeros en México**

mas de 15% = 5 puntos  
 mas de 10% a 17% = 4 puntos  
 mas de 5% a 10% = 3 puntos  
 mas de 2% a 5% = 2 puntos  
 de 2% o menos = 1 punto

Banco	% Cajeros	Puntos
Banamex	21.9	5
Bancomer	21.0	5
Inverlat	3.6	2
Serfin	7.6	3
Bitel	17.5	5

**Fuentes:** Revista Expansión Diciembre 22, 1999 y pagina Internet de VISA

- **Tamaño Banco versus Lugar en número de cajeros**

Tamaño banco menor a lugar en cajeros = 5 puntos  
 Tamaño banco igual a lugar en cajeros = 3 puntos  
 Tamaño banco mayor a lugar en cajeros = 1 punto

**Nota:** El tamaño del banco es con base a % de mercado crédito y ahorro.

Banco	Tamaño	Lugar cajeros	Puntos
Banamex	1	1	3
Bancomer	2	2	3
Inverlat	5	8	1
Serfin	3	5	1
Bitel	4	3	5

**Fuente:** Boletines estadísticos de Banca Múltiple de junio de 1999 y junio 1998.

**Nota:** Se aclara que el tamaño de Inverlat es especulativo, ya que era el cuarto banco de México por 1996, pero desde la integración de Scotia Bank su nuevo socio y la venta de activos al Fobaproa se autorizó a este banco NO reportar información financiera al respecto.

- **Control operaciones Adquirente:**

Alto = 5 puntos  
Bajo = 3 puntos

Banco	Adquirente	Control	Puntos
Banamex	Si	Si	5
Bancomer	Si	Si	5
Inverlat	Si	No	3
Serfin	Si	Si	5
Bitel	Si	No	3

## 2.4 Tarjetas (Crédito, Débito, Inteligentes)

- **Volumen de Operaciones (negocio adquirente)**

70% ó más	=	5 puntos
menos del 70%	=	2 puntos

Banco	e-Global	Prosa	Puntos
Banamex	70 - 80%	---	5
Bancomer	70 - 80 %	---	5
Inverlat	---	20 - 30 %	2
Serfin	---	20 - 30 %	2
Bitel	---	20 - 30 %	2

**Fuente:** Funcionarios de negocios adquirentes.

- **Volumen de tarjetas de crédito y débito**

70% ó más	=	5 puntos
menos del 70%	=	2 puntos

Banco	3 Bs	Otros	Puntos
Banamex	Mas del 80%	---	5
Bancomer	Más del 80%	---	5
Inverlat	---	20% o menos	2
Serfin	---	20% o menos	2
Bitel	Más del 80%	---	5

**Fuente:** Huerta Eduardo, Enero 11, 2000.



- **Operación de Tarjetas Inteligentes**

En operación = 5 puntos  
 Sin operación = 0 puntos

B a n c o	Mondex	Visa Cash / Protón	P u n t o s
Banamex	Si	---	5
Bancomer	Si	---	5
Inverlat	---	---	0
Serfin	---	Si	5
Bital	Si	---	5

**Fuentes:** Visa, Inbursa, Mastercard.

**Nota:** Se pone a Visa Cash y a Protón en una columna sobre base de una posible alianza entre las dos plataformas para enfrentar la entrega de la franquicia de Mastercard (Mondex) conseguida por los 3 Bs de México: Banamex, Bancomer y Bital, los bancos con mayores volúmenes de tarjetas de crédito y débito emitidas en el país.

## 2.5 Accesibilidad

- **Número de Sucursales**

1,100 o más = 5 puntos  
 800 a menos de 1,100 = 4 puntos  
 500 a menos de 800 = 3 puntos  
 200 a menos de 500 = 2 puntos  
 menos de 200 = 1 punto

Banco	Sucursales	Puntos
Banamex	1,219	5
Bancomer	1,357	5
Inverlat	300	2
Serfin	567	3
Bitel	1,800	5

**Fuente:** Páginas en la web de dichos bancos.

# CAPITULO VI

## CONCLUSIONES

### 1. Evaluación Final

Evaluación de los principales Bancos del país por tamaño y mercados similares:

Banco	Banca Teléfono	Banca Internet	ATMs	Tarjetas	Acce sibilidad	Total
Banamex	10	5	13	15	5	48
Bancomer	10	5	13	15	5	48
Inverlat	8	2	6	4	2	22
Serfin	2	2	9	9	3	25
Bitel	8	4	13	12	5	42

### 2. Conclusión Casos

a) **Banamex.**- Resulto ser el banco más sólido por su plataforma tecnológica, su constancia estable en el manejo de las mismas, alcanzó 48 puntos, esto se puede confirmar al ver que siempre va como líder en la vanguardia tecnológica de México, al ser el primero en incursionar en la mayoría de los casos a lo largo de la historia de la banca en nuevas tecnologías, así mismo se caracteriza por tener políticas más conservadores.

Es el único de los cinco bancos que mantiene una posición accionaria 100% mexicana, su nivel de capitalización (21.6%, según El financiero, 26 enero/00) esta muy por encima de lo exigido por las autoridades y su posición financiera se fortalece con los excelentes resultados al cierre de 1999 alcanzando utilidades de siete mil ochocientos millones de pesos (38% mas que el año anterior), además se ha fortalecido con alianzas estratégicas que le dan una posición privilegiada.

**b) Bancomer.-** Se encuentra al mismo nivel con 48 puntos, sin embargo siempre va un paso atrás de Banamex en el uso y disposición de tecnología de vanguardia, sus políticas son mas abiertas para facilitar las cosas a los usuarios, pero los riesgos y costos de ello son mas altos, restándole solidez, como en el caso de la conversión a UDIS de su cartera hipotecaria, que lo hizo automáticamente antes de la firma ante notario y tuvo que pagar un costo muy alto por eso.

Su nivel de capitalización (18.7%, El Financiero, 27/enero/00) aunque cubre los requisitos de la autoridad se considera débil, sin embargo con la venta de la aseguradora Aetna puede compensar ese factor. Es de notar sus buenos resultados donde en 1999 obtuvo ganancias por tres mil 428 millones de pesos que aunque es bastante menor a la de Banamex, declara una notoria mejoría contra sus resultados de 1998, además ya se postulo para la compra de Banca Serfin, la cual le daría sinergías y carteras, que le permitirían quedar como el

banco número uno de México, pasando de su segundo lugar, sin embargo acabaría con una posición financiera débil, aunque se deshaga de mucha infraestructura duplicada.

Aunque ya encaminada aun tiene pendiente la fusión de sus operaciones con Banca Promex/Unión que esta en espera de la autorización del IPAB, con Serfin tendría que frenar sus planes de inversiones para asimilar sus infraestructuras.

c) **Bitel.**- Este banco se encuentra en la tercera posición, no muy distante con 42 puntos, su ampliación de su infraestructura tecnológica y número de sucursales le ha dado una presencia muy importante con los usuarios y un cambio muy importante en su posición bancaria, sin embargo al abandonar su estrategia de banca electrónica principalmente por Internet, forza a mantener operaciones con costos mucho mas altos, además de que tardará en recuperar terreno en ese campo, esto aunado a que todavía enfrenta problemas de capitalización sin tener un posible socio que lo respalde, resquebrajando su posición financiera, se espera que nivele su posición con la venta de su Afore.

d) **Serfin.**- En la cuarta posición se encuentra muy debilitado, intervenido por las autoridades y su cartera vencida en manos del IPAB que actualmente la administra Banorte, por subasta, lo que ha puesto en entredicho gran parte de su plantilla laboral del área de crédito, además de que sus inversiones en banca electrónica están frenadas, es un banco que se ha venido haciendo

chico en número de sucursales, en capital y en número de clientes. Sus puntos más fuertes son: La reciente liberación de su plataforma tecnológica HOGAN, inversión iniciada a fines de 1997, la cual busca reducir el tiempo promedio de sus operaciones de ventanilla (enfocada a sus sistemas de captación y de información de clientes), sin embargo sus operaciones aunque ya mejor controladas, se centran en áreas de costos elevados, otros dos puntos a su favor es su outsourcing con IBM para el desarrollo y administración de sus operaciones de tesorería electrónica (TAS) y las inversiones de 1997 en PROSA que ya están rindiendo frutos al reducir fuertemente sus costos de sus transacciones como adquirente, ganando inclusive esta última el premio nacional de tecnología en diciembre de 1999.

Aunque se fortalezca con su venta a un tercero, sus puntos más débiles son su reducida infraestructura para su tamaño, su ausencia de banca electrónica y la reconfiguración pendiente de su "filial" PROSA donde por ahora es el principal socio (57% de las acciones), pero Bital que también es socio minoritario, es el que por mucho tiene más que ofrecer en transacciones electrónicas, así este último se queja de estar supereditado a Serfin, de hecho Bital tiene ya asociaciones con los 3Bs ( Banamex, Bancomer y Bital ) que es la competencia de PROSA en cuanto a monedero electrónico y se especula su inserción en eGlobal, supereditada a su posición en PROSA.

- e) Inverlat.- Está en la última posición con 22 puntos, teniendo una distancia no significativa con Serfin, y aunque goza del derecho de no publicar mucha de su información, con el respaldo de su socio Scotiabank y sus inversiones en

banca electrónica fácilmente puede superar la posición de Serfin al respecto, además el banco Canadiense ya quiere hacer efectivo su privilegio para obtener el control accionario de Inverlat para poder entrar de lleno en la carrera del sistema bancario.

**Nota:** Se aclara que aunque van mejorando los índices de capitalización de la banca, se sabe que hay una buena parte de impuestos diferidos por facilidades de hacienda, que con el tiempo irán desapareciendo, así como se siguen poniendo más estrictos los índices de capitalización y nuevos ajustes a las reglas contables para equipararlas a las internacionales.

Aunque este es un estudio exploratorio, se puede concluir que hay suficientes elementos para inferir que la tecnología será clave en el futuro y la sobrevivencia de los bancos, recalándose que los resultados de inversiones hoy en este rubro, no verán la luz hasta en dos o más años como se ven en el caso de Serfin que reacciono demasiado tarde, y ahora que ya empiezan a rendir algunos frutos sus inversiones en tecnología de 1997, ya perdieron el banco sus dueños y se encuentra en una posición muy deteriorada.

También se pueden vislumbrar dos elementos imprescindibles que si no son apoyados por la tecnología en forma adecuada pueden cambiar dramáticamente los resultados como le paso a Bitel al verse forzado a abandonar sus inversiones en banca por Internet, cambiando en parte su estrategia, lo que le va a costar una buena parte de su terreno ganado además de su Afore.

## **Estos dos elementos a considerar son:**

1.- Una **estrategia bien definida y enfocada a alcanzar una visión y misión** clara de lo que quiere el banco (muchos no la tienen o es confusa y contradictoria).

2.- Si el **personal y su estructura organizacional** no asimilan correctamente la tecnología y sus procesos operativos no se adecuan a la nueva forma de trabajar, ni con la mejor plataforma tecnológica del mundo, ni con dinero por delante va a funcionar. Se necesitan agentes de cambio y personal integrador que conecten la estructura y la tecnología para aprovechar ambas y se apoyen mutuamente evitando fracturas.

Una amenaza para ellos es que los bancos pequeños vienen empujando muy fuerte aprovechando sus infraestructuras más "ágiles" y "sencillas" para reestructurarse por su tamaño y por el respaldo de financiero de gigantes como son sus nuevos socios o de grupos poderosos como sucede en el caso de los bancos: Banorte, Inbursa, Santander y BBV que de hecho ya les han arrebatado una parte importante de su participación de mercado.

De sus grandes oportunidades a considerar: es su infraestructura y sabiendo aprovechar las tendencias a una cada vez menor participación del dinero en efectivo en las transacciones, a la conversión de los ATMs a servicios de valor agregado y a nuevas tecnologías en que se están incursionando para abaratar



costos y llegar a mayor población, permitirán agrandar el mercado, que es otro problema, los bancos han limitado (olvidado y abandonado) mucho el mercado que pudiera cubrir la banca y aunque empieza a haber nuevas campañas a esos mercados, ya muchos competidores "sustitutos" han cubierto esas posiciones y esas estrategias toman años para implantarse adecuadamente, pero si no se empieza tardarán mas. Esa falta de objetivos a largo plazo, de creatividad e innovación son el mas serio obstáculo de la Banca.

### **3. Conclusión General de la Banca**

Los elementos pendientes hoy en día de la banca son muchos, aquí se desglosan cuales, se precisa como se deben atacar, quedaría pendiente para estudios posteriores el cómo desarrollar su implementación:

a) Tener una misión mas clara y definida de la función de la banca "mexicana" en el siglo XXI:

- Su integración en la globalización de las economías.
- Su aportación en la solución de necesidades de sus clientes.
- Crear estrategias alineadas con los puntos anteriores y apoyadas con:
  - Alianzas estratégicas o fusiones que les permitan integrarse mundialmente a los negocios bancarios internacionales.
  - Medir el desempeño por unidad de negocio, enfocándose a las áreas estratégicas y de mayor rentabilidad, analizar a futuro su evolución.
  - Ser creativos al redimensionar sus operaciones y no-solo recortarlas.
  - Mayor acercamiento con filiales de empresas mexicanas en el extranjero.

- **Mayor acercamiento con comunidades hispanas en el extranjero: Con sus empresas, con sus remesas, con sus actividades económicas.**
- **Desarrollar agentes de cambio.**
- **Desarrollar personal y acciones integradoras de tecnología con infraestructura organizacional y procesos operativos.**

**b) Volver a ofrecer crédito (a réditos bajos).**

- **Captar recursos del mercado al menudeo a bajo costo (mayor penetración de la banca en la sociedad). Respaldada en:**
  - **Cambio de Cultura apoyada en:**
    - + **Promoción**
    - + **Facilidades al usuario.**
    - + **Tecnologías de dispersión ( Nóminas con depósito a cuentas, depósitos a Afores, etc.)**
    - + **Seguridad**
  - **Fomento al ahorro:**
    - + **Programas infantiles (abandonado)**
    - + **Programas juveniles (escuelas y universidades)**
    - + **Ahorro Voluntario (apoyado en las Afores).**
  - **Captar recursos con inversiones de largo plazo que sé alinien con los créditos a largo plazo (tener préstamos y ahorros a largo plazo).**
- **Disminuir el costo de sus operaciones, dejando de apoyarse en comisiones tan onerosas hacia los usuarios.**
  - **Apoyados en tecnología.**
  - **Mayor peso de banca electrónica**
  - **Mejor integración de su estructura organizacional con su infraestructura tecnológica**

- Sucursales físicas solo en plazas y lugares:
    - + Estratégicos
    - + Operativamente rentables: / Alto volumen de operaciones.  
/ Alto valor agregado.
    - + Promoción y servicios complementarios: /Temporales  
/ Móviles
  - Disminución o reubicación de personal a negocios complementarios como seguros, concesionarios telefónicos si los tienen, etc.
  - Personal altamente capacitado **en la solución** de los problemas de los usuarios y no solo enfocado a manejo de los sistemas del banco.
- c) Apoyarse en la tecnología para eficientar procesos y reducir costos.
- Aumentar su infraestructura tecnológica vía sucursales virtuales y banca electrónica.
    - ATMs o POS en lugares de conveniencia y con servicios de valor agregado.
    - Servicios por Internet cada vez más completos y seguros.
    - Servicios por teléfono eficientes y rápidos (automatizados).
    - Fomentar el uso de operaciones electrónicas, vía cajeros no dispensantes de efectivo.
    - Masificar el uso de monederos electrónicos.
  - Disminuir la fragmentación de sus tecnologías para mayor control de sus operaciones, para mayor reducción de costos, mayor facilidad en el mantenimiento y mejor servicio al usuario.
    - Tarjetas únicas de (crédito, débito, monedero electrónico, etc.)

- Mayor integración entre sistemas diferentes y complementarios dentro y fuera del banco.
- Establecer mejores mecanismos de control de sus operaciones, adecuando sus estructuras para ello.

d) Marco legal adecuado :

- Ley de Quiebras (Ley de Garantías y Concursos Mercantiles), para recuperación de cartera y activos.
- Regulaciones para el comercio electrónico:
  - + Internet
  - + Inalámbrico
  - + Firma digital
  - + NOM157
- Reglamentación pendiente por homonimias (acuerdos pendientes entre el IMSS, S.H.C.P. y la antes CONSAR, ahora CONDUSEF- Comisión Nacional para la protección y defensa de los usuarios de los servicios financieros).
  - Esto permitirá la depuración del padrón de cuentahabientes de afores (hay muchos pendientes e irregularidades). Se puede apoyar en la implementación del C.U.R.P. (Clave Unica de Registro Poblacional).
  - Muchas personas que están en la cuenta concentradora del S.A.R. (Sistema de Ahorro para el Retiro) no están ahí por desidia, están:
    - + Por errores en homonimias.
    - + Por incongruencias en la alta en las Afores y la PROCESAR.
    - + Por incongruencias en la expedición de las tarjetas azul y blanca del IMSS.

**Nota:** Es posible que disminuya el número de sucursales al concretarse legalmente las fusiones pendientes como Bancomer con Promex y Bitel con Atlántico, que no han podido integrar completamente sus tecnologías ni

eliminar sucursales duplicadas (aunque ya hay movimientos de reubicaciones), mientras no se concreten los trámites legales y las autorizaciones finales con el gobierno, operativamente ya las controlan pero no pueden trabajarlas como una sola entidad.

#### **4. Conclusión Final**

Retomando todo el trabajo y partiendo del objetivo inicial, se concluye lo siguiente:

Definitivamente las tecnologías de información serán clave para el éxito, sin embargo el principal problema radica en integrar sus estrategias tecnológicas con la cultura de la población, primordialmente para la banca al menudeo, que es el mercado con mas futuro en México. Las operaciones de los bancos se necesitan reenfocar para que los esfuerzos de sus empleados faciliten el resolver más fácilmente las necesidades de los usuarios y a los directivos les permita medir su avance, actualmente esto es muy confuso para ellos, no hay los mecanismos adecuados para lograrlo.

La tecnología de información es muy útil, pero necesita aterrizar su participación en las estrategias de negocio, en formas concretas, en desarrollar agentes de cambio para consolidar los procesos de la banca y no-solo en automatizar sus operaciones, al apoyarse en tecnología se fuerza necesariamente a transformaciones organizacionales y el desarrollo de una cultura de servicio al cliente, considerando **no** como lo interpreta la banca, sino como los usuarios lo necesitan.

## 4.1 Estrategias de Tecnologías de Información apoyan al Negocio

Partiendo de las estrategias de los bancos se pueden dividir en dos tipos que son básicos para el desarrollo de estas instituciones:

### a) Las estrategias que necesita estimular la banca en su conjunto:

- Definir a donde va ir la banca en el contexto mundial, cual es su rol ante la globalización, ante todos los tratados de comercio, el TLC, el tratado con Europa, los diversos tratados con Sudamérica, con Centroamérica, etc., etc. **El rumbo no esta claro.**
- Para mejorar las regulaciones, sobretudo en cuanto al Recuperación de Carteras y al manejo del comercio electrónico tanto Empresa a Empresa como Empresa a usuarios.
- Prácticas conjuntas para mejorar controles y conocer mejor la evolución de la propia banca: Como fortalecer al Buró de Crédito, Código de Etica, Reglas contables que reflejen mejor la situación real, intercambios de transacciones con el extranjero y otras entidades financieras, regulaciones impositivas como evitar la doble tributación.
- Eficientar transacciones y definir como enfrentar prácticas monopólicas en el negocio adquirente.
- Establecer y promover mas claramente regulaciones y leyes ante los delitos de cuello banco y el lavado de dinero.
- Tener una promoción y actitud conjunta para desarrollar la cultura bancaria de la gente, mucha gente hoy por hoy, no tiene, ni le interesa tener una cuenta en el banco.

## **b) Las estrategias particulares de cada banco:**

- Como fijar una estrategia apoyada en tecnología de información, si ni siquiera se sabe que va a apoyar, para donde va la banca, el reto es definir con precisión y poner parámetros que permitan medir su grado de avance en esa misión con indicadores y ver como la tecnología nos va a apoyar en ese sentido, y solo hasta entonces podrá ser mas claro la incursión en:

- + Operaciones Inalámbricas.
- + Cajeros Automáticos con valor agregado
- + Múltiples servicios por Internet y teléfono.

- Ver como disminuir costos ofreciendo servicios de valor agregado y de banca electrónica.
- Fomentando servicios que faciliten la penetración del banco en el mercado al menudeo, más que de otros bancos, mas enfocado a la gente que actualmente no acude a la banca.
- Comprender mejor las necesidades de los usuarios y porque la gente no se apoya en los bancos para sus operaciones de su vida diaria, definiendo estrategias de cómo cubrir esos vacíos.
- Buscar alianzas estratégicas de diferentes formas para apoyar su incursión tanto en operaciones internacionales como en operaciones nacionales, accediendo a tecnología, a know how, a opciones complementarias, apoyándose conjuntamente diferentes industrias para complementarse al abrir o ampliar mercados.

## **5. A p o r t a c i ó n**

Este es un trabajo introductorio que permite enfocar mejor como se deben atacar las estrategias de negocio, apoyadas en estrategias tecnológicas para lograr el fin último: un crecimiento sostenible de la organización sobre la base de su misión.

Sin embargo para que rinda los frutos esperados, se deben aterrizar específicamente en cada organización, mediante una secuencia clara.

- A.** Tener una misión y visión de que se hace y adonde se quiere ir, en forma muy concreta, con indicadores que permitan medir como se avanza en esos objetivos con metas a corto, mediano y largo plazo, estos indicadores deben ser tanto estratégicos como financieros. Todo lo que se haga en a organización deber ser medido bajo estos parámetros.
- B.** Definir estrategias que permitan alcanzar lo anterior y como la tecnología de información nos va a apoyar en esto, definiendo a su vez estrategias para ello.
- C.** Usar los indicadores ya definidos en el punto A. Para ver como las estrategias van avanzando o si hay que modificarlas.
- D.** Desarrollar agentes de cambio para detectar y apoyar la transformación interna de la compañía para alcanzar los fines del punto A., permitiendo una rápida reacción de la organización ante los cambios que otros agentes de cambio deben ir detectando hacia el exterior.
- E.** Medir a los directivos en cuanto a la implementación de los puntos anteriores, y que esto sea determinante en sus percepciones.

## **6. Trabajos Futuros**

Sería interesante, desarrollar métodos para evaluar el desempeño de los agentes de cambio ya mencionados, implementar métodos que permitan reducir los



tiempos de desarrollo de información en las empresas, pues muchas veces la información se obtiene muy tarde.

Medir a los empleados por sus contribuciones de su trabajo en los resultados de los procesos, por su capacidad para perfeccionarlos, así como esto también debe redundar en sus prestaciones, valdría la pena realizar estudios mas a profundidad al respecto.

No podemos seguir pensando que solo mandando a cursos a los empleados, como se entiende hoy en día, la capacitación, van a mejorar, pues muchas veces no usan lo aprendido, no tienen ni idea de para que les ayuda lo que ya aprendieron, no saben o no les permiten o no les interesa utilizarlo en su beneficio, que los cursos sean tan teóricos y abstractos que hagan inviable concretarlo en actividades de la organización, tentativamente sería más práctico talleres con simulación de negocios o procesos afines a los asistentes al curso, y que lo los jefes los impulsen a utilizar lo aprendido.

Los cursos deben enfocarse a mejorar la forma de aprender y utilizar lo aprendido dentro y fuera de la empresa, en cuanto a capacitación se refiere. Ha desarrollar su capacidad de aprender y no solo pelear por diplomas para aumentos de sueldo, que no se reflejan ni en su productividad, ni tampoco en su sueldo.

# BIBLIOGRAFÍA

- **Abascal, Rafael y Macías**, (1998, Noviembre 9), Periódico El Financiero, "Círculo de Inteligencia".
- **Aguilar, Roberto**, (1999, Diciembre 6), Periódico Reforma, "Logran acuerdo con Bancrecer".
- **Alvarez, Carmen**, (1999, Diciembre 22), Periódico Reforma, "Rebasa el dinero electrónico a EU", sección Negocios pag-6A.
- **Andersen Consulting**, Arthur Andersen & Co., S.C., (1991), "El nuevo orden tecnológico", Ediciones Macchi, Argentina.
- **AT&T Bell Laboratories**, (1991), AT&T Reengineering Handbook, JAT&T Quality Steering Committee.
- **Ayala M., Diego**, (1996, Noviembre 1), Revista Banca Electrónica, Infolatina, "La CNBV automatiza sus procesos de supervisión a los intermediarios", México, D.F.
- **Ayala M., Diego**, (1996, Diciembre 1), Revista Banca Electrónica - Infolatina, "Banamex: El reto es eliminar las barreras que frenan la banca electrónica", México, D.F.
- **Ayala M., Diego**, (1999, Diciembre 8), Revista Expansión, "Tarjetas inteligentes, un chip para su bolsillo".
- **Ayala M., Diego**, (1999, Diciembre 22), Revista Expansión, "Mina de Oro sin explotar", pág-179.
- **Ayala M., Diego**, (2000, ene-19 a feb-02), Revista Expansión, Banca por Internet, "Dinero digital y riqueza de servicios".
- **Band, William A.**, (1994), "Creación del Valor: La clave de la gestión competitiva, diseño e implementación de una estrategia global", Ediciones Díaz de Santos, S.A., (Traducción: Claudio L. Soriano, título original: "Creating Value for Costumers: Designing and Implementing a Total Corporate Strategy").
- **Boletín Estadístico de Banca Múltiple**, (1998, Junio), C.N.B.V., México.
- **Boletín Estadístico de Banca Múltiple**, (1999, Junio), C.N.B.V., México.
- **Buffa Elwood S. y Taubert William H.**, (1997), "Sistemas de producción e inventario, planeación y control, Editorial Limusa, México.
- **Cañal María Josefa**, (1998, Mayo 20), "Posgrados ¿Cerca de la empresa?", Revista Expansión, Vol. XXIX, No. 741, pag.-106.
- **CECOBAN**, (1999, Noviembre), URL [www.cecoban.org.mx](http://www.cecoban.org.mx).

- **Celis Estrada, Darío**, (1996, Diciembre 1), Revista Banca Electrónica, Infolatina, "Las redes de las transferencias electrónicas de dinero", México, D.F.
- **CEMEX - Cementos Mexicanos**, (1999, Febrero), URL <http://www.cemex.com>.
- **C.N.B.V. - Comisión Nacional Bancaria y de Valores**, (1999, Noviembre), URL [www.cnbv.gob.mx](http://www.cnbv.gob.mx).
- **Cruz, Adriana, Garza, Mariano**, (1998, Diciembre 21), Revista PC Semanal, Infolatina, "Seguridad con Tecnología", México, D.F.
- **Daft, Richard L.**, (1998), "Organization theory and design", South Western College Publishing, 6 edición, U.S.A.
- **Davenport, Thomas H.**, (1993), "Process Innovation: reengineering work through information technology", Harvard Business School Press, Boston, M.A., E.U.A.
- **Departamento de análisis : Certeza económica**, (1998, Mayo-Junio), "Del caos a las supercarreteras de la información", Revista Certeza Económica, publicación bimestral No. 6
- **Drucker Peter F.**, (1997), "Su visión sobre : La administración, la organización basada en la información, la economía y la sociedad", Grupo Editorial Norma, (Traducción de Jorge Cardenas Nannetti, título original: " Managing in a Time of Great Change".
- **Eisenhardt, Kathleen M.**, (1989), "Building theories from case study research", Academy Research Review, Standford University, Vol 14 No. 4 Pag. 532-550.
- **Fernando Mota Martínez**, (1999, Julio 19), Periódico Excelsior, Infolatina, "Un siglo en la vida de México", México, D.F.
- **Francis J., Guillard, James N. Kelly**, (1996), "Revolución Empresarial; cambie su organización", Mc. Graw Hill, México.
- **Gannon, Martin J.**, (1994), "Administración por Resultados", Compañía editorial continental, S.A. de C.V., México.
- **Garza, Adriana, Mariano**, (1998, Diciembre 21), Revista PC Semanal, Infolatina, Cruz, "Seguridad con Tecnología", México, D.F.
- **González Carrasco, Felipe**, (1998, Mayo 18), Revista Net@, Infolatina, "Banamex si confía en la web".
- **GRUPO ALFA**, (1999, Febrero), URL <http://www.alfa.com.mx>.
- **GRUPO BUFETE INDUSTRIAL**, (1999, Febrero), URL <http://www.bufete.com.mx/>.
- **GRUPO DESC**, (1999, Febrero), URL <http://www.desc.com.mx>.
- **GRUPO FINANCIERO BANAMEX-ACCIVAL**, (1999, Noviembre 10), URL [www.Banamex.com.mx](http://www.Banamex.com.mx).

- **GRUPO FINANCIERO BANAMEX-ACCIVAL**, (2000, Enero 15), URL [www.Banamex.com.mx](http://www.Banamex.com.mx).
- **GRUPO FINANCIERO BANCOMER**, (1999, Febrero 10), URL <http://www.bancomer.com.mx>.
- **GRUPO FINANCIERO BANCOMER**, (2000, Enero 15), URL <http://www.bancomer.com.mx/>.
- **GRUPO FINANCIERO BITAL**, (2000, Enero 15), URL <http://www.bital.com.mx/>.
- **GRUPO FINANCIERO INVERLAT**, (2000, Enero 15), URL <http://www.inverlat.com.mx/>.
- **GRUPO I.C.A.** (Ingenieros Civiles y Asociados), (1999, Febrero), URL <http://www.ica.com.mx/pags/f.introduccion.html>.
- **GRUPO INDUSTRIAL BIMBO**, (1999, Febrero), URL <http://www.bimbo.com.mx>.
- **GRUPO LAFERTY**, (1999, Noviembre), URL [www.lafferty.com](http://www.lafferty.com).
- **GRUPO MODELO**, (1999, Febrero), URL <http://qmodelo.com.mx>.
- **GRUPO VISA**, (1999, Diciembre), URL [www.visa.com](http://www.visa.com).
- **Hall, G., Rosenthal J., Wade J.**, (1993, Nov-Dec), "How to make reengineering really work", Harvard Business Review, pag. 119-131.
- **Hammer, M., Champy, J.**, (1993), "Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution", Harper Collins Publishers, New York.
- **Harris & Sutton**, (1986), "Functions of parting ceremonies in dying organizations", Academy Management Journal 29, pag 5-30.
- **Hax Arnoldo C., Majluf Nicolas S.**, (1996), "The strategy concept and process, a pragmatic approach", Prentice Hall, 2a Edición, E.U.A.
- **Homa, Peter**, "Business process re-engineering, theory and evidence based practice", The Leicester Royal Infirmary NHS Trust, Leicester, U.K.
- **Huerta Eduardo**, (2000, Enero 11), Periódico El financiero, Finsat, "Visa y Protón, listas para ofrecer la súper tarjeta relacionista".
- **I.M.E.F.** -Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C., (1995), "La competitividad de la Empresa Mexicana", Nacional Financiera, S.N.C., Primera Edición, México.
- **I.T.E.S.M.** - Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, (1996, Diciembre 6), Folleto "Misión hacia el 2005".
- **Laudon Kenneth C., Traver Carol Guercio, Laudon Jane Price**, (1994), "Information technology and society", Wadsworth Publishing Company, U.S.A.

- **López, Ernesto**, (1999, Diciembre 20), Periódico Reforma, Interfase " Las redes: Hacia un mundo cada vez mas conectado",.
- **Manrique, Ramón de la Peña**, (1984), "Manual del Consultor en Planeación", Editorial Limusa, México.
- **Marcos, María del Socorro**, (1998), "Manual para la elaboración de tesis", Editorial Trillas, 2a Edición, México.
- **Maroto Cabrera Carlos**, (1998, Junio 3), "La competitividad de las Naciones", Revista Expansión, Vol. XXIX, No. 742, pag.-119.
- **Mena, Yadira**, (1999, Diciembre 29), Periódico El Economista, Sección Industria y Comercio, "En enero inicia el Renave en Hidalgo y Querétaro", Pag-29.
- **Milton Leontiades**, (1982), "Managment policy, strategy and plans", Little Brown and Company, U.S.A. and Canadá.
- **Mintzberg Henry**, (1973), "The Nature of managerial work", Harper & Row Publishers, E.U.A.
- **Mintzberg Henry**, Quinn James Brian, (1991), "The strategy process, concepts, contexts, cases", Prentice Hall, 2a Edición, E.U.A.
- **Monteverde Agustin A.**, (1992), "Estrategias para la competitividad internacional", Ediciones Machi, Buenos Aires Argentina.
- **Morris, D.**, Brandon J., (1993), "Rengineering your business", Mc Graw Hill.
- **Oppenheim, Charles H.**, (1998, Enero), "El ejecutivo del futuro", Revista El Inversionista, año 11 No. 31, México.
- **PEMEX** - Petróleos Mexicanos, (1999, Febrero), URL <http://www.pemex.com.mx>.
- **Periódico El Financiero**, (1999, Diciembre 8), "Nuevo papel de cajeros automáticos", pág-34.
- **Periódico El Financiero**,(1999, Diciembre 10), "Utilidad de 100 mdp del Grupo Ixe al cierre de 99", pág-7.
- **Periódico El Financiero**, (1999, Diciembre 13), "El sistema Bancario, cerca de niveles de fortaleza internacional: Fitch-IBCA", pág-6.
- **Periódico El Financiero**, (1999, Diciembre 22), Mesa de Negocios, "Prosa presa", pag-32.
- **Periódico El Financiero**, (2000, Enero 26), "Utilidad de Banacci de 7.8 mil mdp en 1999", pág-7.
- **Periódico El Financiero**, (2000, Enero 26), Pistas empresariales, "Demanda a Visa y Master Card", México, D.F., pág-26.
- **Periódico El Financiero**, (2000, Enero 28), "Utilidades por 3 mil 428 mdp de GFBancomer en 1999, pág-10.

- **Personal de la Revista alto nivel**, (1998, julio), "Tiempos de calidad y perfeccionamiento continuo", Revista Alto Nivel: Negocios, Finanzas, Economía y mercadotecnia, Año 10.
- **Personal de la revista contacto**, (1998, julio), "Empowerment: ¿confianza dentro de las empresas mexicanas? Necesaria si queremos llegar lejos", Revista Contacto la revista de la calidad total, Año 8, No. 92, pag.-30.
- **Peters Tom**, (1998), Agosto, "El mayor riesgo en 1998 es no tomar riesgos", Revista expansión edición especial, pag.-4.
- **Peterson Silver**, (1985), "Decision Systems for inventory managment and production planning", John Wiley & Sons, Segunda Edición, Canadá, ISBI: 0-471-86782-9.
- **P.G.I.T.**, (1999, Enero-Abril), "Manual de Lecturas: Reingeniería e Innovación de Procesos", Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, Universidad Virtual-MATI.
- **Poh Hean Lee, Chew Wan Wan**, (1993), "Business Process Reengineering: Definitions and Models Revisited", Universidad de Singapore.
- **Porter, Michael E.**, (1980), Competitive Strategy "Techniques for Analizing Industries and Competitors", The Free Press, Collier Macmillan Publishers, E.U.A.
- **Porter, Michael E.**, (1985), Competitive Advantage "Creating and Sustaining Superior Performance", The Free Press, Collier Macmillan Publishers, , E.U.A.
- **Porter Michael E.**, (1995), "Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia", Compañía Editorial Continental, México.
- **Ramírez, Maribel**, (1999, Diciembre 28), Periódico El Economista, "En plena reorganización el negocio bancario mexicano". Pág-14.
- **Ramirez, Miguel**, (1999, Mayo 15), Revista Soluciones Avanzadas - Infolatina, "Tecno-negocios", México, D.F.
- **Revista América Economía**, (1999. Julio 29), "Movimientos, Comercio electrónico apestoso", pág. 14.
- **Revista Banca Electrónica**, (1996, Diciembre 1), Infolatina, "Banamex con el 40% del mercado, es el pionero en transferir dinero", México, D.F.
- **Revista Banca Electrónica**, (1997, Abril 1), Infolatina, "Soluciones Cheyene en las plataformas de Banamex", México, D.F.
- **Revista Banca Electrónica**, (1997, Mayo 1), Infolatina, "Banamex mejora el proceso de servicio pagomático", México, D.F.
- **Revista Banca Electrónica**, (1997, Junio 1), Infolatina, "Banamex un esquema de pagos electrónicos de Pemex y Gasolineros", México, D.F.

- **Revista Certeza Económica**, (1998, Julio 1), Infolatina, "El 70 por ciento de los ingresos de la banca mexicana se va a costos", México, D.F.
- **Revista Expansión**, (1999, septiembre 1), "Las 100 multinacionales mas importantes en México, pág. 45-71.
- **Revista Expansión**, (1999, Octubre 13-27), "Punto Cero, Banqueros sin banco", pág. 12, México.
- **Revista Expansión**, (1999, Diciembre 22), "De compras en el banco", pág-35.
- **Revista Interna Banamex**, (1999, Junio), "Fuerza de Ventas, reportes de Buró de Crédito, No. 17.
- **Revista Red**, (1995, Abril 1), Infolatina, "Frame Relay y ATM cumplen un año de operar eficientemente en México", México, D.F.
- **Rodríguez Martínez, Jorge**, (1998, Mayo), "El diseño de los productos japoneses y la calidad, Historia de una independencia comercial", Revista Contacto, la revista de la calidad total, año 8, No. 90, pag.-40.
- **Salgado, Alicia**, (1999, Diciembre 10), Periódico El Financiero, "Necesidades del mercado impulsarán la consolidación del sistema financiero", Finanzas pág-6.
- **Salgado Alicia**, (1999, Diciembre 14), Periódico El Financiero, "Visa Internacional presentó la tarjeta Dinero de Viajes".
- **Salgado, Alicia**, (2000, Enero 26), Periódico El Financiero, "La Banca mexicana debe cubrir otros mercados", México, D.F., pág-7.
- **Sampieri Roberto Hernández**, Collado Carlos Fernández, Lucio Baptista Pilar, (1991), "Metodología de la investigación", Mc. Graw Hill, México.
- **Senge, Peter M.**, (1992), La Quinta Disciplina, Granica, México, Edición original en ingles.
- **Stoner, James A.F.**, Freeman R. Edward, Gilbert Jr. Daniel R., (1996), "administración", 6a Edición, Prentice Hall, México.
- **S.W.I.F.T.**, (1999, Noviembre), URL [www.swift.com](http://www.swift.com).
- **Tapscott D.**, Caston, A., (1993), "Paradigm Shift : The Promise of Information Technology", Mc Graw Hill, New York.
- **Thompson, Arthur A. Jr.**, Strickland III, A. J., (1998), ambos de la Universidad de Alabama, Dirección y Administración Estratégicas - conceptos, casos y lecturas, Mc. Graw Hill, México.
- **Venkataman N.**, (1994, winter), "IT enabled business transofrmation: from automation to business scope redefinition", Sloan Managment Review, pag. 73 - 87.



