

5.0 Estudio de Caso Wal-Mart México

5.1 Objetivo: Digitalización efectiva y segura para la aprobación de créditos bancarios

Situados en un ambiente de instituciones bancarias y la necesidad de agilización de trámites y procesos en los que intervienen aprobación de créditos desarrollamos una solución de digitalización de documentos on-line la cual permite reducir tiempos de



espera y el costo del procedimiento que existe hasta hoy en día. Además de esto, garantizar que las imágenes digitales resultantes se pueden resguardar de manera electrónica en discos internos de cualquier PC, en arreglos de discos o sistemas de almacenamiento masivo como SAN (Storage Area Network), NAS (Network Attached Storage), los cuales aseguran que los documentos se conservan en condiciones óptimas además de fácil acceso y completa disposición para su consulta.

5.2 Antecedentes

5.2.1 Oportunidad de apertura bancaria en México

La reforma financiera producto de la crisis de 1995 cambio drásticamente el planteamiento de apertura gradual y con esta nueva ley se permitía que los bancos extranjeros, sin importar su nacionalidad, pudiera adquirir cuando menos 51% del capital social de un banco cuya participación fuera de hasta seis por ciento del capital neto del sistema, tomando esto como referencia la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) informó el Martes 08 de Diciembre de 2009, que sólo 10 bancos comerciales instalados en México tienen autorización para contar con la figura de corresponsales bancarios, para la prestación de servicios financieros básicos estos son: American Express, Banamex, BBVA Bancomer, Banorte, Compartamos, HSBC, Inbursa, Invex, Scotiabank y Banco Wal-Mart son las instituciones que podrán contratar corresponsales que pueden ser desde las cajas de tiendas de autoservicio hasta las conocidas como tiendas de la esquina.

La figura de los corresponsales bancarios se tiene prevista en el país desde el año pasado y busca llegar a las zonas del país con baja penetración de la banca tradicional y sus servicios.

Un ejemplo de los corresponsales bancarios se ve reflejado en el caso de Wal-Mart de México (Walmex), donde los cajeros en sus tiendas funcionan, además de receptores de los pagos de los productos, como cajeros de un banco para retirar dinero, realizar depósitos u otras transacciones básicas.



La CNBV indicó que en el caso la recepción de pagos de créditos, los bancos que lo venían realizando a través de comisionista, lo podrán seguir haciendo hasta que reciban un oficio de inicio de operaciones, para poder obtener esta autorización los bancos primero tienen que emitir su solicitud y en un segundo plano la CNBV verifica los procesos operativos para validar el inicio de sus operaciones. En base a esto la CNBV emitió los siguientes oficios de autorización el 4 de Diciembre de 2009:

En la **Tabla 15** se muestran los Oficios de Autorización Emitidos al 4 de diciembre de 2009 por la CNBV

Bancos	Operaciones Autorizadas en Oficio para Celebrar Contratos de Comisión Mercantil (1era etapa)	Operaciones Autorizadas en oficio de Inicio de Operaciones (2nda etapa)
American Express	<ul style="list-style-type: none"> • Pago de tarjeta de crédito 	No se ha emitido
Banamex	<ul style="list-style-type: none"> • Depósito a cuentas de Banamex • Pago de créditos a favor de Banamex o de otras instituciones • Retiro de efectivo • Venta de tarjetas prepagadas • Pago de servicios • Pago de cheques a cargo de Banamex • Situaciones de fondos 	<ul style="list-style-type: none"> • Depósitos a cuentas de Banamex • Pago de créditos • Distribución de tarjetas prepagadas
Bancomer	<ul style="list-style-type: none"> • Pago de créditos a favor de Bancomer • Pago de Tarjetas de crédito a favor de Bancomer 	No se ha emitido



	<ul style="list-style-type: none"> • Pago de servicios • Depósitos a cuentas Bancomer
--	---

Banorte

	<ul style="list-style-type: none"> • Depósito a cuentas de Banorte • Retiro de efectivo con Tarjeta de Débito • Pago de servicios • Pago de créditos a favor de Banorte • Consulta de saldos y movimientos • Poner en circulación medios de pago 	<ul style="list-style-type: none"> • Consulta de saldos y movimientos • Depósito a cuentas de Banorte • Retiro de efectivo con Tarjeta de Débito • Pago de servicios • Pago de créditos a favor de Banorte • Poner en circulación medios de pago
--	--	--

Compartamos	<ul style="list-style-type: none"> • Pago de créditos a favor de Compartamos 	No se ha emitido
--------------------	---	------------------

HSBC

	<ul style="list-style-type: none"> • Retiro de efectivo con Tarjeta de Débito • Depósito a cuentas de HSBC • Pago de Tarjeta de Crédito • Pago de servicios • Consulta de saldos y movimientos 	<ul style="list-style-type: none"> • Retiro de efectivo con Tarjeta de Débito • Depósito a cuentas de HSBC • Pago de Tarjeta de Crédito • Pago de servicios • Consulta de saldos y movimientos
--	---	---

Inbursa	<ul style="list-style-type: none"> • Pago de créditos a favor de Inbursa • Retiros de efectivo 	No se ha emitido
----------------	--	------------------



Invex	<ul style="list-style-type: none"> • Pago de Tarjeta de Crédito a favor de Invex 	No se ha emitido
Scotiabank	<ul style="list-style-type: none"> • Retiro de efectivo con Tarjeta de Débito • Depósito a cuentas en Scotiabank 	<ul style="list-style-type: none"> • Retiro de efectivo con Tarjeta de Débito • Depósito a cuentas en Scotiabank
Wal-Mart	<ul style="list-style-type: none"> • Retiro de efectivo • Depósito a cuentas en Wal-Mart • Pago de créditos a favor de Wal-Mart • Consulta de saldos 	<ul style="list-style-type: none"> • Retiro de efectivo • Depósito a cuentas en Wal-Mart • Consulta de saldos

Tabla 15 Oficinos de Autorización por la CNBV

Fuente: CNNExpansión.com con datos de la CNBV, Banco Wal-Mart de México.

5.2.2 Orígenes de Banco Wal-Mart de México

El Banco se constituyó el 10 de noviembre del 2006, mediante autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), a través del oficio No. UBA/DGABM/1535/2006. Asimismo, el 22 de noviembre del mismo año, se autorizó la organización y operación de esta Institución, bajo la aprobación de la CNBV.

A finales de septiembre del 2007, la CNBV concluyó el proceso de certificación del Banco. El resultado de la revisión fue comunicado al Banco bajo el oficio no.: 142-2/872366/2007, autorizando el inicio de operaciones como Institución de Banca Múltiple a partir del 3 de octubre del 2007.

El objeto social del Banco es la prestación del servicio de banca y crédito en términos de lo dispuesto por la Ley de Instituciones de Crédito (LIC) y, en consecuencia, podrá realizar las operaciones y prestar los servicios bancarios a que se refiere el artículo cuarenta y seis y demás artículos aplicables de la LIC, en todas sus modalidades, de conformidad con las demás disposiciones legales y administrativas aplicables y en apego a las sanas prácticas y a los usos bancarios y mercantiles.



Fuente: Banco Wal-Mart de México.

5.3 Problemática: Proceso manual para la aprobación de créditos bancarios.

5.3.1 Inicio de operaciones: Banco Wall-Mart de México

Banco Wal-Mart de México, es una institución de Banca Múltiple que inició operaciones en octubre de 2007. A la fecha atiende a más de 200 mil clientes en 64 sucursales bancarias ubicadas en la Ciudad de México y los estados de México, Jalisco, Querétaro, Michoacán, Guanajuato, Morelos e Hidalgo.

La Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) otorgó el día 3 de octubre de 2007 la primera autorización de inicio de operaciones a través de corresponsales bancarios a Banco Wal-Mart de México Adelante S.A., para ofrecer los servicios de retiro y depósito en efectivo, consulta de saldos y pago de créditos otorgados por el mismo banco, por medio de las cajas ubicadas en sus tiendas de autoservicio Bodega Aurrera, Walmart, Superama, Clubes de precio Sam's, tiendas de ropa Suburbia y restaurantes Vips y El Portón.

La autorización recibida contempla la expansión de este servicio por etapas, iniciando en la Ciudad de México y su área metropolitana. El monto máximo de captación por depósitos es de \$16,000 (4,000 UDIS) diarios por cuenta y para retiros es de \$6,000 (1,500 UDIS) por cuenta, por día.

Al inicio de sus operaciones el banco contaba con procesos manuales para la captación de documentos para la aprobación de créditos, los cuales en muchas ocasiones eran tardados, tediosos e inseguros, debido a que en primera instancia para poder hacer la requisición del crédito se tenía que acudir a la sucursal con los documentos físicos, después, hacer fila para su validación y entrega, para posteriormente ser archivados y enviados con el personal correspondiente para llevar a cabo la tarea de análisis, aprobación y rechazo. Todo esto daba como resultado un tiempo de espera relativamente alto e involucraba un trabajo más exhaustivo, ya que los documentos debían ser tratados con mucho cuidado de tal manera que no se maltrataran ni se perdieran o revolvieran.



5.3.2 Procesos manuales ineficientes: Proceso anterior.

El proceso de aprobación de créditos anteriormente, se realizaba de forma manual, es decir, el proceso iniciaba con la llegada del usuario a la sucursal con la documentación pertinente, luego de una inspección relativamente lenta, los documentos eran archivados para posteriormente ser trasladados a un archivo general, en el cual se iniciaba el proceso de digitalización no centralizada, es decir se hacía un escaneo de los documentos por estación de trabajo. Cabe mencionar, que en el lapso de este proceso se presentaban problemas de pérdida de documentos, traslape de documentos, y otros daños asociados al traslado de los documentos al archivo general, provocando así pérdida de información, amplios periodos de tiempo para la aprobación del crédito entre otros muchos problemas. Finalmente los documentos llegaban a manos de los ejecutivos de Mesa de Control en el archivo general, quienes son los responsables de analizar la información y verificar en el sistema externo de Buro de Crédito la viabilidad de la aprobación o rechazo de los créditos solicitados. A continuación se ilustra en la **Fig. 48** el diagrama del proceso anterior:

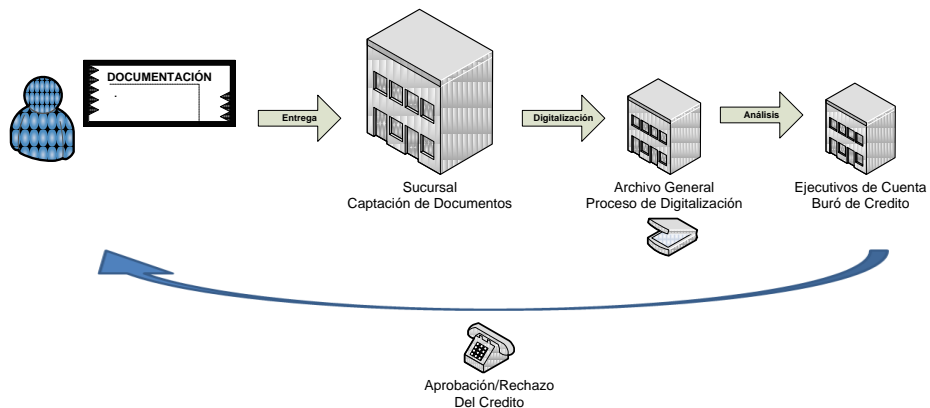


Fig. 48 Proceso de aprobación anterior

5.3.3 Seguridad vulnerable en la aprobación de créditos

Las muchas problemáticas que traía consigo el proceso manual de la recepción de documentos, orillo a Banco Wal-Mart a tomar una decisión para cambiar el proceso de captación de documentos que eran enviados al archivo general para la aprobación de créditos.

En los casos más críticos de seguridad, existieron pruebas de infiltración de documentación en el proceso entre la sucursal y el archivo general, dando como resultado que los responsables exigieran revisiones más minuciosas y un control más cerrado para el archivo y la digitalización de los documentos. Todo esto se generó un mayor control de la documentación pero el impacto no fue reflejado en cuanto al número de aprobaciones crediticias diaria, ya que el tiempo de respuesta seguía siendo muy alto, y esto afectaba directamente a la productividad diaria esperada por Banco Wal-Mart.

5.4 Situación actual: Aprobación de créditos just-in-time

Toda la problemática descrita, finalmente se eliminó cuando Banco Wal-Mart decidió apoyarse de sistemas computarizados que se adecuaron al proceso de digitalización remota que necesitaba para realizar las aprobaciones crediticias de una forma casi instantánea, en este marco de referencia, se encontraron con diferentes y muy variados productos en el mercado, sin embargo, estos en algunas ocasiones eran altamente costosos o demasiado complejos que terminaron por no cumplir o estaban fuera de las necesidades de Banco Wal-Mart.

Debido a lo anterior el Web Scan fue el producto que tuvo a bien cumplir todas estas expectativas, ya que es un producto de un costo accesible, su uso es muy intuitivo y sencillo y lo más importante es que cuenta con la capacidad de realizar la digitalización de forma remota desde cualquier estación de trabajo en cualquier sucursal de Banco Wal-Mart de México.

La instalación y puesta en marcha del Web Scan a finales del mes de Noviembre de 2007 en las instalaciones administrativas ubicadas en el Toreo de Cuatro Caminos, fue la



piedra angular que dio el banderazo de inicio a la aprobación de créditos just-in-time y al sistema de digitalización remota al recién conformado Banco Wal-Mart de México.

5.4.1 Seguridad y eficiencia en la aprobación de créditos

Con la puesta en marcha del Web Scan, los procesos de digitalización son más eficientes, rápidos y seguros, ya que para intentar realizar alteraciones a los documentos, se implicarían procesos informáticos demasiado avanzados como manipulación digital de imágenes, esto sin contar que para poder acceder al documento primero se tendría que violar la seguridad con la que cuenta el Web Scan para el acceso a los documentos almacenados.

La eficiencia que brindan los procesos computacionales con los que cuenta el Web Scan, permiten realizar en tiempo real la digitalización y transmisión de los documentos de una solicitud de crédito, permitiendo a los ejecutivos de cuenta analizar, aprobar o rechazar de forma casi instantánea una cantidad de solicitudes que anteriormente era simplemente imposible, impactando en forma directa y positiva la productividad de Banco Wal-Mart de México.

5.4.2 Procesos automatizados en la aprobación de créditos: Proceso actual.

En el proceso de aprobación que se utiliza hoy en día, la documentación la entrega el solicitante directamente en la sucursal a un asesor financiero, el cual comprueba que todos los documentos estén completos, los digitaliza y se envían directamente al archivo general donde el ejecutivo de Mesa de control consulta en el sistema externo de Buro de crédito la viabilidad de la aprobación o rechazo del crédito solicitado, y envía la respuesta al asesor financiero en la sucursal, en la cual en cuestión de minutos se resuelve al solicitante si fue aprobada o rechazada su petición como se ilustra en **Fig. 49**



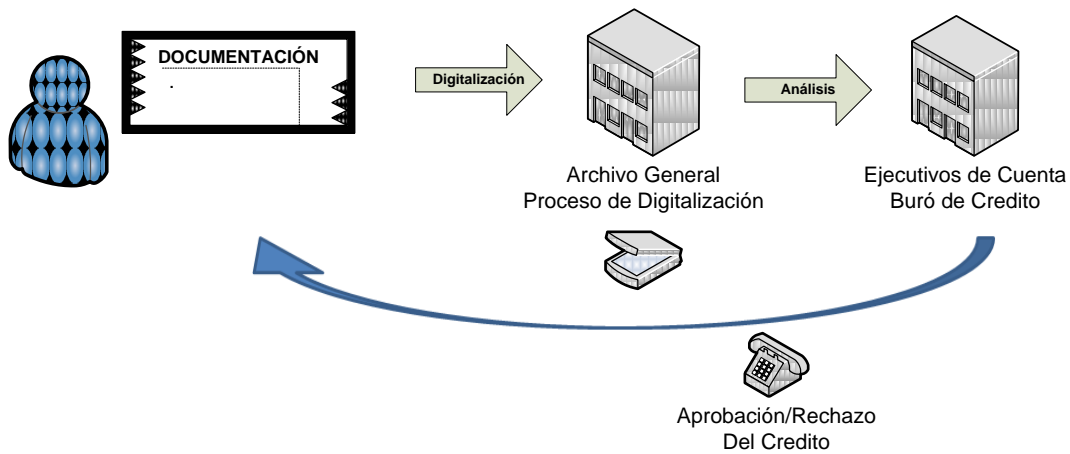


Fig. 49 Proceso actual de aprobación

5.5 Éxito de la aprobación just-in-time.

5.5.1 Rentabilidad de Banco Wal-Mart.

2009

Al cierre de 2009, de las 41 instituciones que integran el sistema bancario mexicano, 10 reportaron pérdidas. La mayoría son entidades financieras que iniciaron su operación entre 2007 y 2008.

Los intermediarios que perdieron fueron: Wal-Mart, Famsa, Bancoppel, Autofin, Volkswagen, UBS Bank, Amigo, Fácil, Multiva e Ixe.

El banco que observó las mayores pérdidas económicas fue el de Wal-Mart de México con 506 millones de pesos, cifra incluso mayor a la que se reportó en 2008, cuando llegó a 428 millones de pesos. Banco Fácil alcanzó un saldo negativo por 209 millones de pesos, Bancoppel por 223.8 millones de pesos, Banco Amigo por 51.4 millones de pesos, UBS Bank por 20.7 millones de pesos, Volkswagen por 36 millones de pesos, Autofin por 42.3 millones de pesos, Famsa 72.5 millones de pesos, Multiva por 33.3 millones de pesos. El reporte de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) puntualizó que intermediarios como Bancoppel, Fácil, Wal-Mart y Famsa observan los índices de morosidad más altos del sistema, con 16.96%, 22.84%, 13.64% y 12.19%, respectivamente. Otras de las instituciones que mantienen un elevado nivel de vencimientos son: American

Express con 9.26%, Azteca con 8.32% y Afirme con 5%. El promedio registrado por la banca es de 3.08%. En contraparte, las entidades con una menor morosidad son: Banco Amigo con 0.10%, Banco Regional con 0.30% e Interacciones con 1.23%. Guillermo Babatz, presidente de la CNBV, dijo que por el momento no hay solicitudes en trámite para constituir nuevos bancos, aunque sí "hay acercamientos informales de algunas Sofoles y Sofomes", agregó.

2010

Será en octubre cuando en las 18 mil cajas de Wal-Mart se pueda desde retirar efectivo hasta manejar una cuenta de ahorro, estrategia con la que esta firma prevé llegar a 70 por ciento de la población no bancarizada.

Raúl Argüelles, vicepresidente senior de asuntos corporativos de Wal-Mart, dijo que "tentativamente estamos desarrollando todo para inicios de octubre, estamos invirtiendo, con el concepto de corresponsables bancarios en todas nuestras cajas registradoras vamos a poder realizar depósitos a cuentas".

Explicó que con las nuevas reglas aprobadas para los corresponsales bancarios, la empresa podrá hacer mayores sinergias entre el Banco Walmart y los formatos de la compañía como Suburbia, Walmart o Sam's Club.

"Quién de nosotros va a un banco a depositar 100 o 150 pesos, creo que ninguno de nosotros dice me voy a formar para depositar esa cantidad, con el modelo vamos a tener la capacidad de que una clienta sin servicios bancarios acceda a abrir su cuenta, y a través del modelo de corresponsales pueda depositar de manera muy cómoda, en horarios de lunes a domingo de 7 de la mañana a 10 de la noche", comentó Argüelles.

De acuerdo con el directivo, el objetivo es llegar a la población que no cuenta con servicios financieros: "La clave es que 70 por ciento de la población en nuestro país no está bancarizada, hay más de 60 países a escala mundial que manejan este esquema, claramente 70 por ciento de la población que no tiene un servicio bancario lo va poder manejar."



El directivo explicó que el sistema ya funciona en 60 países de manera eficiente, donde tiendas de conveniencia, supermercados y hasta gasolineras funcionan como corresponsales bancarios, por lo que el esquema “ayudará a subir la bancarización del país”.

Detalló que para poner en marcha este nuevo mecanismo de servicios financieros entrenarán a las cajeras y se preparan para que el banco Wal-Mart ofrezca nuevos servicios, como tarjetas de crédito, con esto se busca que la rentabilidad de Banco Wal-Mart se eleve en un 35% desde su aparición y consolidación como institución financiera en octubre de 2007.

5.5.2 Crecimiento y expansión de Banco Wal-Mart.

2009

El presidente ejecutivo y director general de Wal-Mart México, Eduardo Solórzano, dio a conocer la expansión del banco Wal-Mart, hacia finales del año pasado, a la par de un relanzamiento de la institución financiera.

El 16 de octubre de 2009, el directivo detalló que se abrirán alrededor de 150 sucursales a finales de 2009, principalmente en el área metropolitana de la Ciudad de México, así como unos 250 cajeros automáticos.

2010

Banco Wal-Mart inaugurará 168 sucursales a lo largo de 2010 buscando expandir sus 19,000 cajas en las que actualmente se pueden realizar operaciones bancarias, afirmó Scot Rank, presidente ejecutivo de Wal-Mart México.

En conferencia de prensa, el directivo afirmó que sus planes de expansión se enfocarán en atender a los clientes de la zona conurbada del Distrito Federal (DF) y el Estado de México (Edomex), "buscando estados cerca del Centro de México".

Por otra parte, desde de febrero Banco WalMart lanzó "Crediformato" y la tarjeta de crédito "Banco Wal-Mart" y financiarán a los clientes de las tiendas de Grupo Wal-Mart



con tasas de interés por debajo del mercado, así como descuentos del 2% al 5% en consumo.

Con respecto a sus 17,000 proveedores, el banco creó el producto "Credimpulsa" que los financiará hasta por dos meses y sin necesidad de un colateral.

Además de las aperturas en el país, Walmart invertirá en la remodelación de sus tiendas, la automatización de los sistemas, entre otros, en la **Fig. 50**, se ilustran los estados de la república, los cuales ya cuentan con sucursales de Banco Wal-Mart operativas.



Fig. 50 Visualización de Documentos

Fuente: El Financiero, CNNExpansión.com.