

152744

**Universidad Autónoma Metropolitana**

**Unidad Iztapalapa**

**División de Ciencias Sociales y Humanidades**

**Departamento de Economía**

**Area de Administración**



Casa abierta al tiempo

**" La Banca Reprivatizada y su  
Estrategia Financiera "**

**U. A. M. I.**

**Tesina**

**Que para obtener el título de:**

**Licenciatura en Administración**

**Presentan:**

**Martín Arias Duarte,**

**Roberto Hernández Soriano**

*050505  
27/ene/93*

## LA BANCA REPRIVATIZADA Y SU ESTRATEGIA FINANCIERA

I N D I C E	PAGINA
CAPITULO I	
INTRODUCCION	I
ANTECEDENTES DEL SISTEMA BANCARIO MEXICANO	1
LA BANCA NACIONALIZADA	14
RADIOGRAFIA NUMERICA DE LA BANCA REPRIVATIZADA	24
OBJETIVOS ECONOMICOS QUE CONLLEVAN A LA REPRIVATIZACION DE LA BANCA.	31
CAPITULO II	
MARCO JURIDICO DEL SISTEMA BANCARIO MEXICANO	
A) LEY DE INSTITUCIONES DE CREDITO	38
B) LEY PARA REGULAR LAS AGRUPACIONES FINANCIERAS.	50
CAPITULO III	
EL PROCESO DE DESINCORPORACION	
A) EL COMITE DE DESINCORPORACION BANCARIA	58
B) EL PROCESO DE REPRIVATIZACION	62

152744

PAGINA

CAPITULO IV

ESTRATEGIAS QUE DEBERA DESARROLLAR LA BANCA MEXICANA ANTE LA REPRIVATIZACION	70
LA ESTRATEGIA FINANCIERA DE LA BANCA REPRIVATIZADA	75
CONCLUSIONES	94
HEMEROBIBLIOGRAFIA	101

A TODOS USTEDES, QUIENES DE ALGUNA  
MANERA ESTIMULARON ESTE TRABAJO.

AL PROF. EDUARDO VILLEGAS,  
MI RECONOCIMIENTO POR SER GUIA,  
ASESOR Y MAESTRO.

MARTIN ARIAS DUARTE

MEXICO, D.F., PRIMAVERA 1992

CAPITULO I

INTRODUCCION

ANTECEDENTES DEL SISTEMA BANCARIO MEXICANO

RADIOGRAFIA NUMERICA DE LA BANCA REPRIVATIZADA

OBJETIVOS ECONOMICOS QUE CONLLEVAN A LA  
REPRIVATIZACION DE LA BANCA

## INTRODUCCION

LA PRESENTE INVESTIGACION TIENE COMO PRIMORDIAL OBJETIVO EL CONOCER LAS PRINCIPALES ESTRATEGIAS DEL SISTEMA BANCARIO ANTE EL PROCESO DE REPRIVATIZACION. SE ANALIZARA EL PAPEL FUNDAMENTAL QUE JUEGA LA LEGISLACION FINANCIERA, Y LAS REFORMAS QUE PERMITIERON AL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO TRANSFORMARSE A TAL GRADO QUE LOS INTERMEDIARIOS FINANCIEROS --Y LOS MISMOS INTEGRANTES DEL SISTEMA FINANCIERO-- PUEDAN ADAPTARSE PAULATINAMENTE AL PROCESO DE GLOBALIZACION DE LA ECONOMIA.

ACTUALMENTE EL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO ENFRENTA EL ENORME RETO DE HACER POSIBLE LA EXPANSION ECONOMICA QUE EL PAIS REQUIERE. LA ECONOMIA MEXICANA SE HA DESENVUELTO EN UN AMBIENTE CARACTERIZADO POR ALTAS TASAS DE INFLACION, BAJO CRECIMIENTO ECONOMICO Y DESEQUILIBRIOS CONTINUOS EN EL SECTOR EXTERNO, LO QUE EN ULTIMA INSTANCIA SE HA TRADUCIDO EN MENORES NIVELES DE BIENESTAR PARA LA POBLACION. ESTO HA SIDO, PRINCIPALMENTE, EL RESULTADO DE DOS ELEMENTOS: UNA EXCESIVA REGULACION DE LA ECONOMIA Y DE UN CONTINUO DESEQUILIBRIO FISCAL.

ANTE LOS PROFUNDOS DESEQUILIBRIOS ESTRUCTURALES DE LA ECONOMIA MEXICANA, DERIVADOS DEL HECHO DE QUE POR CASI MEDIO SIGLO SE DESENVOLVIO BAJO UN ESQUEMA DE SUSTITUCION DE IMPORTACIONES CON UN CRECIENTE PROTECCIONISMO AL SECTOR INDUSTRIAL, CON LO CUAL SE TOMO

LA DECISION DE ABRIR EL SECTOR REAL DE LA ECONOMIA A LOS MERCADOS INTERNACIONALES MEDIANTE LA ELIMINACION DE IMPORTANTES BARRERAS AL COMERCIO EXTERIOR.

AL DESENVOLVERSE LA ECONOMIA MEXICANA BAJO UN ESQUEMA DE ECONOMIA ABIERTA, SIN RESTRICCIONES SIGNIFICATIVAS AL COMERCIO EXTERIOR, LOS PRECIOS QUE ENFRENTAN LOS PRODUCTORES NACIONALES ESTAN DETERMINADOS EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES, POR LO QUE, PARA PODER COMPETIR CON LOS PRODUCTORES EXTERNOS, SE REQUIERE DE INCREMENTAR LOS NIVELES DE EFICIENCIA.

UN ELEMENTO QUE SE CONSIDERA CRUCIAL PARA QUE EL PROCESO GLOBAL DE MODERNIZACION ECONOMICA TENGA EL EXITO DESEADO, ES EL PAPEL QUE JUGARA EL SECTOR DE LA BANCA, CAPTANDO EL AHORRO DE LAS UNIDADES ECONOMICAS Y CANALIZANDOLO HACIA LAS UNIDADES DEFICITARIAS, PROVEYENDOLAS DE RECURSOS PARA EL FINANCIAMIENTO DE LA INVERSION.

EL QUE LA ECONOMIA PUEDA ASIGNAR EFICIENTEMENTE LOS RECURSOS DE QUE DISPONE HACIA AQUELLAS ACTIVIDADES EN LAS CUALES SE GOZA DE VENTAJA COMPARATIVA, ADEMAS DE REQUERIR DE UN MARCO REGULATORIO QUE PERMITA QUE LOS PRECIOS RELATIVOS REFLEJEN EL VERDADERO COSTO DE OPORTUNIDAD DE LOS RECURSOS, EXIGE TAMBIEN QUE EL PROCESO DE INTERMEDIACION BANCARIA QUE CANALICE LOS RECURSOS GENERADOS POR LOS AGENTES ECONOMICOS HACIA LOS AGENTES DEFICITARIOS, SEA IGUALMENTE EFICIENTE.

LA INESTABILIDAD MACROECONOMICA ASI COMO EL CONJUNTO DE REGULACIONES QUE HA ENFRENTADO EL SISTEMA BANCARIO, SE HA REFLEJADO TAMBIEN EN QUE ESTE NO SEA COMPETITIVO FRENTE A LOS INTERMEDIARIOS FINANCIEROS INTERNACIONALES. DEBIDO AL ALTO GRADO DE COMPLEMENTARIEDAD QUE EXISTE ENTRE LA INTEGRACION DEL SECTOR REAL Y EL SISTEMA BANCARIO, SI EL SISTEMA BANCARIO NACIONAL NO ES COMPETITIVO EN LOS MERCADOS FINANCIEROS INTERNACIONALES, ESTO SE CONSTITUYE COMO UN ELEMENTO QUE INHIBE LA EFICIENTE INTEGRACION DE LA ECONOMIA MEXICANA CON LA ECONOMIA MUNDIAL. ELLO IMPLICARA DESAPROVECHAR IMPORTANTES GANANCIAS QUE REPRESENTA EL PROCESO DE APERTURA COMERCIAL PARA LA ECONOMIA. POR TANTO, ES NATURAL QUE, COMO PARTE DEL PROCESO DE MODERNIZACION ECONOMICA, TAMBIEN EL SISTEMA BANCARIO NACIONAL SE MODERNICE Y ADECUE SUS ESTRUCTURAS, SISTEMAS DE OPERACION E INSTRUMENTOS A LAS NUEVAS CONDICIONES DE LA ECONOMIA.



## EL SISTEMA BANCARIO MEXICANO

### ANTECEDENTES

LA FORMULACION DE LA LEY GENERAL DEL INSTITUCIONES DE CREDITO Y ORGANIZACIONES AUXILIARES (EN 1941) DEJO CLARAMENTE ESTABLECIDO QUE EL SISTEMA BANCARIO MEXICANO SERIA EL CORAZON DEL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO, SIENDO EL RESTO DE LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS PARTICIPANTES SECUNDARIOS EN EL PROCESO DEL FINANCIAMIENTO DEL DESARROLLO ECONOMICO.

LA ESTRUCTURA DEL SISTEMA BANCARIO NACIONAL ESTABLECIDA POR LA LEY DE 1941, SE MANTUVO CASI INALTERADA HASTA 1976, CUANDO SE INICIO UN PROCESO DE CONSOLIDACION BANCARIA.

ADICIONALMENTE A LA CLASIFICACION POR TIPO DE OPERACION QUE LAS DIVERSAS INSTITUCIONES BANCARIAS PODIAN REALIZAR, EL SISTEMA BANCARIO MEXICANO TAMBIEN SE DIVIDIO EN BANCOS PRIVADOS Y BANCOS DE DESARROLLO DE PROPIEDAD ESTATAL. POR EL LADO DE LAS OPERACIONES PASIVAS, AMBOS TIPOS DE INSTITUCIONES TENIAN PERMITIDO CAPTAR CON LOS MISMOS INSTRUMENTOS PAGANDO LAS MISMAS TASAS DE INTERES, LAS CUALES ERAN DETERMINADAS POR EL BANCO DE MEXICO. SIN EMBARGO, LA PRINCIPAL DIFERENCIA RADICABA EN LAS OPERACIONES ACTIVAS, YA QUE MIENTRAS LOS BANCOS PRIVADOS PODIAN DIVERSIFICAR SU CARTERA DE CREDITO, LOS BANCOS DE DESARROLLO SE ORIENTABAN A SECTORES ESPECI-

FICOS DE LA ACTIVIDAD ECONOMICA, OTORGANDO LOS CREDITO A TASAS DE INTERES SUBSIDIADAS(1).

POR SU PARTE, LOS BANCOS PRIVADOS DE CARACTER COMERCIAL MANEJABAN SU CARTERA DE CREDITO A DOS NIVELES: EL PRIMERO ERA CREDITO LIBREMENTE ASIGNADO TANTO EN TASAS DE INTERES COMO EN SECTOR DE DESTINO; EL SEGUNDO, CREDITO DETERMINADO POR FACTORES EXTERNOS COMO ERAN LA SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO Y EL BANCO DE MEXICO, A TRAVES DE CONTROLES SELECTIVOS DE CREDITO, TANTO POR SECTOR DE DESTINO COMO EN LAS TASAS DE INTERES QUE PODIAN COBRAR. CABE SEALAR QUE CASI TODOS LOS CREDITOS OTORGADOS BAJO EL ESQUEMA DE CONTROLES SELECTIVOS ERAN SUJETOS AL REDESCUENTO EN FONDOS Y FIDEICOMISOS DE FOMENTO ECONOMICOS ADMINISTRADOS POR EL BANCO DE MEXICO Y POR NACIONAL FINANCIERA.

DE LAS REGULACIONES FINANCIERAS EN LA LEY DE INSTITUCIONES GENERALES DE CREDITO Y ORGANIZACIONES AUXILIARES DE CREDITO DE 1941 SE PUEDEN OBTENER TRES CONCLUSIONES PRINCIPALES:

1. EL SECTOR BANCARIO SERIA EL PRINCIPAL COMPONENTE DEL SISTEMA FINANCIERO, Y EL RESTO, TENDRIA UN ROL SECUNDARIO.
2. LOS CONTROLES SELECTIVOS DE CREDITO GENERARON UNA ASIGNACION INEFICIENTE DE LOS RECURSOS FINANCIEROS. ESTA ASIGNACION ERA UN FIEL REFLEJO DE LAS PREFERENCIAS GUBERNAMENTALES ACERCA DE QUE

SECTORES DEBERIAN IMPULSARSE, Y NO DE LAS VERDADERAS NECESIDADES CREDITICIAS DE CADA UNO DE LOS SECTORES.

3. DEBIDO A QUE LAS TASAS DE INTERES PASIVAS ERAN DETERMINADAS EXOGENAMENTE POR EL BANCO DE MEXICO, EXISTIENDO POR TANTO LA GARANTIA DE RECOMPRA, TODO EL SALDO DE CAPTACION BANCARIA ERA SUMAMENTE LIQUIDO. ADEMAS, AL SER EL BANCO DE MEXICO -EL PRESTAMISTA DE ULTIMA INSTANCIA-(2) PARA EL SISTEMA BANCARIO, COMERCIAL Y DE DESARROLLO, TODA LA CAPTACION DEL PUBLICO ERA EN POTENCIA BASE MONETARIA, LO CUAL PODIA PONER EN RIESGO LOS OBJETIVOS DE LA POLITICA MONETARIA, PRINCIPALMENTE LA ESTABILIDAD DE LOS PRECIOS Y DEL TIPO DE CAMBIO.

POR LO QUE RESPECTA A LA EVOLUCION DEL SISTEMA BANCARIO, DE 1960 A 1971 EXPERIMENTO TASAS ACELERADAS DE CRECIMIENTO, AUMENTANDO EN CONSECUENCIA EL GRADO DE PENETRACION EN LA ECONOMIA. LA EVOLUCION EXPERIMENTADA POR EL SISTEMA BANCARIO MEXICANO DURANTE ESOS 12 AÑOS SE PUEDE EXPLICAR BASICAMENTE POR DOS ELEMENTOS. EL PRIMERO, ES LA ESTABILIDAD MACROECONOMICA QUE EXPERIMENTO LA ECONOMIA MEXICANA DURANTE ESOS AÑOS Y QUE PERMITIO ALTAS TASAS DE CRECIMIENTO DEL INGRESO REAL. EL SEGUNDO ELEMENTO FUE LA POLITICA DE TASAS DE INTERES QUE ESTABLECIO EL GOBIERNO, Y QUE ESTABA INTIMAMENTE RELACIONADA CON EL OBJETIVO DE ESTABILIDAD DE PRECIOS. PARA EL GOBIERNO ERA MUY CLARO QUE LA UNICA FORMA DE MANTENER LA ESTABILIDAD MACROECONOMICA ERA TENER DEFICITS FISCALES QUE NO

REQUIRIERAN DEL IMPUESTO INFLACIONARIO PARA SU FINANCIAMIENTO. LA UNICA OPCION ERA UTILIZAR AL SISTEMA BANCARIO COMO GENERADOR DE LOS RECURSOS SUFICIENTES PARA FINANCIAR AL SECTOR PRIVADO Y, A TRAVES DEL ENCAJE LEGAL, ALLEGAR RECURSOS AL GOBIERNO PARA EL FINANCIAMIENTO DE SU DEFICIT. SOBRE ESAS BASES, LA POLITICA DE TASAS DE INTERES SE ORIENTO A PAGAR SOBRE LOS DEPOSITOS BANCARIOS --PRINCIPALMENTE LOS BONOS FINANCIEROS E HIPOTECARIOS-- TASAS REALES DE INTERES POSITIVAS (CUADRO 1).

Cuadro 1  
Tasas reales de interés(1)  
1960-1971

	Bonos financieros	Pagarés financieros(2)	Bonos hipotecarios
1960	4.0	4.3	3.2
1961	7.3	7.6	6.5
1962	7.9	8.2	7.1
1963	8.3	8.6	7.5
1964	6.8	8.6	7.0
1965	5.3	5.6	4.5
1966	4.6	4.9	3.8
1967	6.0	6.3	5.2
1968	7.5	7.9	6.8
1969	5.5	5.9	4.6
1970	4.2	5.2	3.1
1971	3.5	3.9	2.8

- (1) Tasa neta de interés para personas físicas  
(2) Sobre depósitos de más de un millón de pesos.

Fuente: Indicadores económicos. Banco de México(3).

DE ESTA MANERA, EL INCREMENTO TAN IMPORTANTE QUE EXPERIMENTO LA CAPTACION BANCARIA HIZO POSIBLE FINANCIAR LOS PROYECTOS DE INVERSION DEL SECTOR PRIVADO ASI COMO EL DEFICIT GUBERNAMENTAL.

EN RELACION A LA POLITICA QUE SE SIGUIO PARA EL FINANCIAMIENTO DEL DEFICIT GUBERNAMENTAL, CON LA UTILIZACION DEL ENCAJE LEGAL COMO INSTRUMENTO DE FINANCIAMIENTO SE RESTRINGIO EL USO DE ESTE COMO INSTRUMENTO DE REGULACION MONETARIA. ADEMAS, AL UTILIZAR LAS RESERVAS BANCARIAS PARA FINANCIAR AL GOBIERNO, SE REFLEJARON DIFICULTADES PARA EL CONTROL DE LA OFERTA MONETARIA, SOBRE TODO POR LA IMPOSIBILIDAD PARA EL BANCO DE MEXICO DE REALIZAR OPERACIONES DE MERCADO ABIERTO, DEBIDO A LA INEXISTENCIA DE UN MERCADO DE VALORES GUBERNAMENTALES.

LA POLITICA DE TASAS DE INTERES INSTRUMENTADAS POR EL GOBIERNO, ADEMAS DE BUSCAR QUE EL PUBLICO CANALIZARA UNA PARTE CRECIENTE DE SUS EXCEDENTES AL SISTEMA BANCARIO, TAMBIEN BUSCO QUE ESTE AHORRO FUESE A LARGO PLAZO, POR LO QUE SE PAGARON TASAS DE INTERES QUE INDUJERAN AL PUBLICO A ADQUIRIR LOS BONOS FINANCIEROS E HIPOTECARIOS.

A PESAR DEL RELATIVAMENTE BUEN DESEMPEÑO DEL SISTEMA FINANCIERO DURANTE LA DECADA DE LOS SESENTA, EXISTIAN CIERTAS CARACTERISTICAS EN SU FUNCIONAMIENTO QUE LO HACIAN PARTICULARMENTE VULNERABLE A UNA POTENCIAL SITUACION DE INESTABILIDAD MACROECONOMICA.

EN PRIMER LUGAR, EL CRECIMIENTO DEL SISTEMA FINANCIERO ESTUVO BASADO EXCLUSIVAMENTE EN EL SISTEMA BANCARIO, MIENTRAS QUE EL RESTO DE LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS SE ESTANCARON, CAUSANDO CON ESTO UNA CONCENTRACION DE DEPOSITOS (Y DE CAPITAL FINANCIERO) EN UNAS CUANTAS INSTITUCIONES. PARA FUNDAMENTAR LO ANTERIOR DEBE HACERSE MENCION DE QUE EN 1975 EXISTIAN 243 INSTITUCIONES BANCARIAS, A DICIEMBRE DE 1981 EXISTIAN 36 MULTIBANCOS, DE LOS CUALES LOS ACTIVOS DE BANCOMER Y BANAMEX, SUMABAN EL 42.9% DEL TOTAL DEL SISTEMA BANCARIO NACIONAL(4).

EN SEGUNDO LUGAR, LOS ACTIVOS MONETARIOS MANTENIDOS POR EL PUBLICO EN EL SISTEMA BANCARIO ERA SUMAMENTE LIQUIDOS, Y AL SER EL BANCO DE MEXICO EL PRESTAMISTA DE ULTIMA INSTANCIA, ESTE SE ENCONTRABA EN UNA POSICION VULNERABLE, YA QUE TODOS LOS DEPOSITOS ERAN POTENCIALMENTE UNA FUENTE DE EXPANSION DE LA BASE MONETARIA. AUNADO A ESTO, AL UTILIZARSE LAS RESERVAS DE LOS BANCOS COMERCIALES PARA FINANCIAR EL DEFICIT GUBERNAMENTAL, EL BANCO CENTRAL CAMBIABA CONTINUAMENTE LOS PORCENTAJES DE ENCAJE LEGAL PARA EL CONTROL DE LA OFERTA MONETARIA.

OTRO ELEMENTO IMPORTANTE ERA QUE EL MERCADO FINANCIERO DOMESTICO ESTABA INTIMAMENTE LIGADO CON EL INTERNACIONAL, DEBIDO A LA LIBRE CONVERTIBILIDAD Y AL ESTAR FIJO EL TIPO CAMBIO. ESTO SIGNIFICA QUE LAS TASAS DE INTERES NACIONALES DEBIAN ESTAR ALINEADAS CON LAS EXTERNAS, PRINCIPALMENTE CON LAS DE INSTRUMENTOS DENOMINADOS EN DOLARES.

ESTOS PROBLEMAS NO FUERON TAN IMPORTANTES MIENTRAS LA ECONOMIA SE DESARROLLO EN UN ESQUEMA DE ESTABILIDAD. SIN EMBARGO, CUANDO LA ECONOMIA ENTO EN UNA ETAPA INESTABLE (A PARTIR DE 1972), EL SISTEMA FINANCIERO SE ENFRENTA A IMPORTANTES RIGIDEZES QUE RESULTARON EN UNA PERDIDA DE PENETRACION FINANCIERA EN LA ECONOMIA.

LA PRINCIPAL RIGIDEZ QUE ENFRENTA EL SISTEMA FINANCIERO NACIONAL FUE LA POLITICA DE TASAS DE INTERES. MIENTRAS QUE EN LOS SESENTAS, CON LA ESTABILIDAD MACROECONOMICA, LAS TASA DE INTERES PODIAN SER FIJADAS A UN NIVEL QUE REPRESENTARA TASAS REALES POSITIVAS, INCENTIVANDO EL AHORRO, A PARTIR DE 1972, CUANDO LA POLITICA ECONOMICA SE VOLVIO EXPANSIVA, LA RESPUESTA DE LAS TASAS DE INTERES FIJADAS FUE LENTA E INSUFICIENTE, RESULTANDO EN TASAS REALES DE INTERES NEGATIVAS (CUADRO 2).

Cuadro 2  
Tasas reales de interés(1)  
1972-1976

	Bonos financieros	Pagarés financieros(2)	Bonos hipotecarios
1972	3.1	4.2	2.7
1973	-3.1	-1.7	-3.5
1974	-11.8	-9.3	-12.2
1975	-5.2	-2.1	-5.7
1976	-6.9	-2.7	-7.2

- (1) Tasa neta de interés para personas físicas  
(2) Sobre depósitos de más de un millón de pesos.

Fuente: Indicadores económicos. Banco de México(5).

LA PRIMERA CONSECUENCIA DE TENER UNA POLITICA RIGIDA DE TASAS DE INTERES QUE NO AJUSTO EL NIVEL DE LAS TASAS NOMINALES A MAYORES TASAS DE INFLACION, FUE LA REDUCCION EN EL SALDO REAL DE LA CAPTACION, ASI COMO UN CAMBIO EN LA ESTRUCTURA DE LA MISMA HACIA DEPOSITOS DE CORTO PLAZO Y HACIA DEPOSITOS DENOMINADOS EN MONEDA EXTRANJERA. ESTO ULTIMO FUE EL RESULTADO DE QUE EL PUBLICO EMPEZO, A PARTIR DE 1974, A ANTICIPAR UNA DEVALUACION DEL TIPO DE CAMBIO DEBIDO A QUE PERCIBIO QUE LAS POLITICAS FISCAL Y MONETARIA EXPANSIONISTAS NO ERAN COMPATIBLES CON EL TIPO DE CAMBIO FIJO.

ADEMAS DEL CAMBIO EN LA ESTRUCTURA DE LA CAPTACION DOMESTICA ENTRE ACTIVOS DENOMINADOS EN MONEDA NACIONAL Y AQUELLOS DENOMINADOS EN MONEDA EXTRANJERA, LA CONJUGACION DE TASAS REALES DE INTERES NEGATIVAS Y LA EXPECTATIVA CADA VEZ MAYOR DE UNA DEVALUACION, INCENTIVO UNA CRECIENTE FUGA DE CAPITALS, CONTRAYENDOSE AUN MAS EL MONTO DE RECURSOS FINANCIEROS DISPONIBLES TANTO PARA EL GOBIERNO COMO PARA EL SECTOR PRIVADO. ESTO OBLIGO A AMBOS SECTORES A BUSCAR FUENTES ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO.

IGUAL QUE EN LOS AÑOS 60, EL GOBIERNO DEPENDIO EN GRAN MEDIDA DE LAS RESERVAS BANCARIAS PARA EL FINANCIAMIENTO DE SUS DEFICITS. COMO RESULTADO DE LA POLITICA FISCAL EXPANSIONISTA Y EL CONSECUENTE MAYOR DEFICIT, EL GOBIERNO INCREMENTO LA TASA DE ENCAJE LEGAL, DESPLAZANDO AL SECTOR PRIVADO DEL MERCADO FINANCIERO DOMESTICO (CUADRO 3).



Cuadro 3  
Tasa efectiva de reserva  
de la banca comercial  
(miles de millones de pesos)  
1972-1976

	Reservas totales	Depósitos totales	Tasa de reserva
1972	55.0	126.6	44.9
1973	62.5	138.5	47.1
1974	84.9	164.6	51.6
1975	118.4	203.9	58.1
1976	141.5	223.3	63.4

Fuente: Indicadores económicos. Banco de México(6).

COMO SE PUEDE APRECIAR, LA TASA EFECTIVA DE ENCAJE AUMENTO RAPIDAMENTE DE 1972 A 1976, LLEGANDO A SER CASI 50% SUPERIOR A LA TASA PROMEDIO EFECTIVA QUE PREVALECIO EN LOS DOCE AÑOS ANTERIORES. PARA 1975, LA TASA MEDIA FUE DE 58.1%, EXISTIA UN ENCAJE MARGINAL DEL 100% SOBRE LA CAPTACION, POR LO QUE TODOS LOS RECURSOS CAPTADOS POR LA BANCA SE DESTINABAN A FINANCIAR EL DEFICIT GUBERNAMENTAL. SIN EMBARGO LOS RECURSOS FINANCIEROS CANALIZADOS POR EL SISTEMA BANCARIO NO FUERON SUFICIENTES, Y EL SECTOR PUBLICO RECURRIO EN FORMA CRECIENTE AL ENDEUDAMIENTO EXTERNO ASI COMO A LA UTILIZACION DEL IMPUESTO INFLACIONARIO.

COMO CONSECUENCIA DE LAS RIGIDECES QUE EL SISTEMA FINANCIERO PRESENTO EN UN ESCENARIO INFLACIONARIO Y QUE SE TRADUJERON EN UNA MENOR PENETRACION FINANCIERA EN LA ECONOMIA LAS AUTORIDADES FINAN-

CIERAS COMENZARON A INTRODUCIR CAMBIOS IMPORTANTES, ENTRE LOS QUE DESTACAN LOS SIGUIENTES:

PRIMERO. EN 1976 SE INICIO UN PROCESO DE CONSOLIDACION BANCARIA, ELIMINANDO EL ESPIRITU DE BANCA ESPECIALIZADA QUE ESTABA VIGENTE DESDE 1941. CON ESTA CONSOLIDACION SE ROMPIO LA LIGA ENTRE EL PLAZO DE LOS DEPOSITOS Y EL DE LOS CREDITOS, HACIENDOSE ASI MAS FLEXIBLE LA OPERACION BANCARIA.

SEGUNDO. PARA INDUCIR EL PROCESO DE CONSOLIDACION SE INSTRUMENTO UN NUEVO ESQUEMA DE ENCAJE LEGAL, ESTABLECIENDOSE UNA TASA DE RESERVA OBLIGATORIA MENOR Y UNICA PARA AQUELLOS BANCOS QUE OPTARON POR LA CONSOLIDACION, Y SE PRESERVABA EL ESQUEMA DE ENCAJES DIFERENCIADOS PARA LOS BANCOS QUE PERMANECIESEN ESPECIALIZADOS.

TERCERO. EN 1977 SE INTRODUIJERON NUEVOS INSTRUMENTOS DE CAPTACION. LOS CERTIFICADOS DE DEPOSITO (A PLAZOS DE UNO A 24 MESES) TENIAN COMO OBJETIVO SUSTITUIR A LOS BONOS FINANCIEROS E HIPOTECARIOS, AMPLIANDO EL NUMERO DE OPCIONES DE AHORRO PARA EL PUBLICO, Y

CUARTO. DENTRO DEL PROCESO DE MODERNIZACION FINANCIERA, EL GOBIERNO FEDERAL EMPEZO A EMITIR INSTRUMENTOS FINANCIEROS PROPIOS, ENTRE LOS QUE SOBRESALE LA PRIMERA EMISION DE LOS PETROBONOS(7).

NO OBSTANTE QUE LAS MEDIDAS QUE SE TOMARON EN RELACION AL SISTEMA FINANCIERO APUNTABAN CORRECTAMENTE, PERSISTIERON DIVERSOS PROBLE-

MAS, DESTACANDO LA POLITICA DE TASAS DE INTERES Y LA POLITICA DE ENCAJE LEGAL. POR LO QUE RESPECTA A LAS TASAS PASIVAS DE INTERES, ESTAS SIGUIERON SIENDO DETERMINADAS EXTERNAMENTE, AUNQUE CON MAYOR FLEXIBILIDAD QUE EN AÑOS ANTERIORES(8).

AL ANALIZAR LA POLITICA DE TASAS DE INTERES DURANTE EL PERIODO DE 1978-1981 UN PUNTO IMPORTANTE ES QUE, COMO RESULTADO DEL INSIGNIFICATIVO INFLUJO DE DIVISAS A LA ECONOMIA, TANTO POR MAYORES EXPORTACIONES DE PETROLEO COMO POR UN MAYOR ENDEUDAMIENTO EXTERNO, PUBLICO Y PRIVADO, EL TIPO DE CAMBIO TENIA QUE APRECIARSE, LO CUAL IMPLICABA UNA REDUCCION EN LAS TASAS REALES DE INTERES, LLEGANDO A SER NEGATIVAS. A PESAR DE ESO, EN ESTE PERIODO LA PENETRACION BANCARIA EN LA ECONOMIA AUMENTO RESPECTO DE 1976, DEBIDO A LA RIQUEZA PETROLERA Y LAS CONSECUENTES ALTAS TASAS DEL CRECIMIENTO DEL INGRESO REAL. TAMBIEN EL MERCADO DE VALORES COMENZO A TENER IMPORTANCIA COMO FUENTE DE FINANCIAMIENTO Y ALTERNATIVA DE INVERSION(9), LO CUAL SE TRADUJO EN UNA MAYOR DEMANDA DE ACTIVOS FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS POR PARTE DEL PUBLICO.

AUN CUANDO EL PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB) REAL EXPERIMENTO ALTAS TASAS DE CRECIMIENTO DURANTE ESTE PERIODO, A PRINCIPIOS DE 1981 SURGIERON EXPECTATIVAS DE DEVALUACION, DEBIDO PRINCIPALMENTE A LA PERCEPCION DE UNA CLARA INCONSISTENCIA ENTRE UNA POLITICA CAMBIARIA QUE SE DIRIGIO A MANTENER CASI FIJO EL TIPO DE CAMBIO.

LA APARICION DE EXPECTATIVAS DE DEVALUACION INCENTIVO AL PUBLICO A

INCREMENTAR SU TENENCIA DE ACTIVOS FINANCIEROS DENOMINADOS EN MONEDA EXTRANJERA TANTO EN EL SISTEMA BANCARIO MEXICANO COMO EN EL EXTERIOR (CUADRO 4).

Cuadro 4  
 Activos no monetarios en poder del público  
 en el sistema bancario  
 1977-1982

	Activos (% del PIB)	Denominados en moneda extranjera (% del total)
1977	17.6	22.5
1978	18.8	19.8
1979	19.6	23.3
1980	19.9	22.8
1981	23.0	26.3
1982	24.7	7.4

Fuente: Indicadores económicos. Banco de México(10).

AL CONSOLIDARSE LAS DIFERENTES INSTITUCIONES BANCARIAS EN BANCOS MULTIPLES, SE UNIFICO LA TASA DE ENCAJE LEGAL APLICABLE A CUALQUIER TIPO DE DEPOSITO DENOMINADO EN MONEDA NACIONAL. ESTA MEDIDA BENEFICIO EN MAYOR GRADO A AQUELLOS BANCOS QUE MANTENIAN IMPORTANTES PASIVOS MONETARIOS (CHEQUES) DENTRO DE SUS PASIVOS TOTALES.

POR OTRA PARTE, AL IGUAL QUE EN AÑOS ANTERIORES EL GOBIERNO CONTINUO FINANCIANDO SU DEFICIT CON LAS RESERVAS BANCARIAS, ADEMÁS DE UTILIZAR INTENSIVAMENTE EL ENDEUDAMIENTO EXTERNO ASI COMO EL IMPUESTO INFLACIONARIO. LOS ALTOS Y CRECIENTES REQUERIMIENTOS

FINANCIEROS DEL SECTOR PUBLICO Y SU FINANCIAMIENTO A TRAVES DE LOS MECANISMOS MENCIONADOS, REPRESENTARON PARA LA ECONOMIA MEXICANA SUSTANCIALES PROBLEMAS, TANTO EN TERMINOS DE UNA MAYOR TASA DE INFLACION --29.8%--(11) COMO UN DETERIORO DE LA POSICION DE MEXICO EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES, TANTO DE BIENES COMO FINANCIEROS.

CUANDO EN 1981 EL PRECIO INTERNACIONAL DEL PETROLEO CAYO ERA CLARO QUE SE REQUERIA DE UN AJUSTE TANTO EN LAS FINANZAS PUBLICAS COMO EN TIPO DE CAMBIO. SIN EMBARGO, EL GOBIERNO OPTO POR COMPENSAR LA CAIDA EN LOS INGRESOS PETROLEROS CON UN MAYOR FLUJO DE ENDEUDAMIENTO EXTERNO, LA MAYOR DE ESTE CONTRATADO A CORTO PLAZO Y AMORTIZABLE A PARTIR DE AGOSTO DE 1982. PARA ESE AÑO, LA DEUDA EXTERNA ASCENDIA A 36,700 MILLONES DE DOLARES(12). CUANDO EL GOBIERNO YA NO FUE CAPAZ DE CONSEGUIR MAS CREDITO EXTERNO, TUVO QUE DEVALUAR EL TIPO DE CAMBIO.

POSTERIORMENTE A LA DEVALUACION, EN LUGAR DE ADOPTAR UNA POLITICA DE GASTO PUBLICO CONTRACCIONISTA, EL GASTO SE INCREMENTO SUSTANCIALMENTE DEBIDO A LA POLITICA GUBERNAMENTAL PREPONDERAMENTE SUBSIDIARIA.

DEBIDO A QUE TANTO EL GASTO PUBLICO COMO EL PRIVADO SE INCREMENTARON, A PARTIR DE MAYO DE 1982 SE GENERARON EXPECTATIVAS DE UNA NUEVA DEVALUACION, AUMENTANDO CON ELLO LA DEMANDA DE MONEDA EXTRANJERA. PARA JULIO, EL 34.9% DEL TOTAL DE DEPOSITOS BANCARIOS NO MONETARIOS ESTABA DENOMINADO EN MONEDA EXTRANJERA(13).

COMO RESULTADO DE LA POLITICA FISCAL QUE SE SIGUIO, ASI COMO LA MAYOR DEMANDA DE MONEDA EXTRANJERA, EN AGOSTO EL TIPO DE CAMBIO VOLVIO A DEPRECIARSE, AUMENTANDO LA INESTABILIDAD DEL MERCADO FINANCIERO EN GENERAL(14).

ANTE ESTA CRECIENTE INESTABILIDAD, LAS AUTORIDADES FINANCIERAS DECIDIERON SUSPENDER DURANTE UNA SEMANA LAS OPERACIONES CAMBIARIAS, Y CUANDO SE REABRIO, SE INTRODUJO LA MODALIDAD DE UN SISTEMA DE TIPO DE CAMBIO DUAL Y ADEMAS SE DECRETO QUE LOS DEPOSITOS DENOMINADOS EN MONEDA EXTRANJERA, AL MOMENTO DEL VENCIMIENTO (SI NO ERAN RENOVADOS) SERIAN PAGADEROS EN MONEDA NACIONAL. POR ELLO, EL PUBLICO SE FORMA LA EXPECTATIVA DE LA IMPOSICION DE UN CONTROL CAMBIARIO, POR LO QUE INCREMENTO SU DEMANDA DE MONEDA EXTRANJERA, PROVOCANDO AUN MAYOR INESTABILIDAD EN LOS MERCADOS CAMBIARIO Y FINANCIERO.

#### LA BANCA NACIONALIZADA

DEBIDO A ESTA INESTABILIDAD EN EL SISTEMA FINANCIERO, EL 1 DE SEPTIEMBRE DE 1982, DURANTE SU ULTIMO INFORME DE GOBIERNO, JOSE LOPEZ PORTILLO INFORMO DEL DECRETO QUE IMPONIA CONTROLES CAMBIARIOS Y, ADICIONALMENTE, NACIONALIZABA EL SISTEMA BANCARIO PRIVADO, LO CUAL DIO LUGAR A UNA REORGANIZACION DEL MISMO, INCLUYENDO AL BANCO DE MEXICO, ASI COMO UN PROCESO DE CONSOLIDACION DE LOS BANCOS MAS PEQUEÑOS(15).

LA NACIONALIZACION DE LA BANCA NO SE DIO COMO UNA DECISION UNICAMENTE POLITICA, SINO COMO UNA RESPUESTA DE UNA SITUACION DIFICIL, ANTE LA CUAL EL GOBIERNO DEBIA TOMA EL CONTROL DEL SISTEMA. ESTA DECISION SE TOMO PARA ACABAR CON PRACTICAS NOCIVAS A LA ECONOMIA NACIONAL(16).

EL FINANCIAMIENTO DEL DEFICIT DEL SECTOR PUBLICO A PARTIR DE 1982, OBLIGO AL GOBIERNO FEDERAL A INCREMENTAR SU DEMANDA DE RECURSOS POR MEDIO DEL MERCADO DE DINERO Y DEL ENCAJE LEGAL DE LAS INSTITUCIONES BANCARIAS PRESIONANDO EL ALZA DE LAS TASAS DE INTERES Y LA LIQUIDEZ DEL SISTEMA.

COMO REFLEJO DE LA INESTABILIDAD DE LOS MERCADOS CAMBIARIOS Y DEL AUMENTO DE LAS EXPECTATIVAS INFLACIONARIAS, LAS TASAS DE INTERES DE LOS INSTRUMENTOS LIDERES SE ELEVARON A NIVELES SIN PRECEDENTES, POR LO CUAL LA CAPTACION DEL SISTEMA BANCARIO RESINTIO EL DETE-RIORO DE LA ACTIVIDAD ECONOMICA EN LOS AÑOS SIGUIENTES.

POSTERIOR A LA NACIONALIZACION BANCARIA Y AL CONTROL CAMBIARIO, EL MERCADO DE VALORES DIO UNA INTERESANTE RESPUESTA. LA BOLSA DE VALORES SE REACTIVO PARA ELEVAR LA RAZON PRECIO-UTILIDAD DE 1982 A 3.3 VECES. SIN EMBARGO, LA INFLACION CERRO EN 98.8% Y LA ECONOMIA NO DIO SEÑALES DE RECUPERACION.

A PESAR DE LOS INTENTOS DE MODERNIZACION DEL SISTEMA BANCARIO, DEBIDO A LA EXCESIVA REGULACION A LA QUE ESTABA SUJETO, PRINCIPAL-

MENTE EN LA DETERMINACION DE LAS TASAS DE INTERES, LA CANALIZACION DEL CREDITO Y LA POLITICA DE ENCAJE LEGAL, LA PARTICIPACION DE ESTE SECTOR EN LA INTERMEDIACION FINANCIERA NACIONAL CAYO SIGNIFICATIVAMENTE.

POR LO QUE RESPECTA A LAS TASAS DE INTERES, LOS INSTRUMENTOS DE CAPTACION BANCARIA TRADICIONALES (CUENTAS DE AHORRO, CERTIFICADOS DE DEPOSITO, PAGARES) ESTUVIERON POR DEBAJO DE LAS TASAS DE INTERES OFRECIDAS POR OTROS INSTRUMENTOS NO BANCARIOS COMO LOS CETES Y EL PAPEL COMERCIAL (CUADRO 5).

Cuadro 5  
Tasas de interes  
(por ciento anual)  
1984-1988

	Pagarés a un mes	CETES a un mes	Papel comercial
1984	46.35	47.66	49.22
1985	67.81	71.18	74.89
1986	78.64	86.70	91.49
1987	93.88	95.97	98.20
1988	63.59	69.11	69.81

Fuente: Indicadores económicos. Banco de México(17).

EN LO REFERENTE AL MARCO LEGAL DE LAS NUEVAS INSTITUCIONES BANCARIAS (AHORA SOCIEDADES NACIONALES DE CREDITO), EN 1985 SE EXPIDIO LA LEY REGLAMENTARIA DEL SERVICIO PUBLICO DE BANCA Y CREDITO, LA CUAL DEFINIO LAS AREAS DE COMPETENCIA DE LAS SOCIE-



DADES NACIONALES DE CREDITO Y POR EXCLUSION LAS DEL RESTO DE LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS DEL PAIS. DESTACA EN ESTA LEY LA PROHIBICION DE QUE CUALQUIER INSTITUCION QUE NO SEA UNA SOCIEDAD NACIONAL DE CREDITO (EXCEPTUANDO AL CITIBANK Y AL BANCO OBRERO) PUEDA REALIZAR OPERACIONES DE BANCA Y CREDITO. ADEMAS, SE EXCLUYO LA POSIBILIDAD DE LA FORMACION DE GRUPOS FINANCIEROS INTEGRADOS, DEFINIENDO ASI LOS CAMPOS DE ACCION DE CADA UNO DE LOS INTERMEDIARIOS FINANCIEROS.

SIMULTANEAMENTE A LA EXPIDICION DE LA LEY REGLAMENTARIA DEL SERVICIO PUBLICO DE BANCA Y CREDITO, TAMBIEN SE EXPIDIO LA NUEVA LEY ORGANICA PARA REGULAR LAS OPERACIONES DEL BANCO DE MEXICO. ESTA LEY SE ENFOCA A DOS ASPECTOS PRINCIPALES: EL MONTO DE CREDITO QUE EL BANCO DE MEXICO PUEDE OTORGAR AL GOBIERNO FEDERAL Y LA RELACION DEL BANCO DE MEXICO CON EL SISTEMA BANCARIO NACIONAL, ESPECIALMENTE EN LO CONCERNIENTE A LA POLITICA DE ENCAJE LEGAL.

POR LO QUE RESPECTA AL PRIMER PUNTO, EL MONTO QUE EL BANCO DE MEXICO PUEDE OTORGAR ANUALMENTE LO DETERMINA SU JUNTA DE GOBIERNO, TOMANDO EN CUENTA LAS CONDICIONES ECONOMICAS ASI COMO LOS OBJETIVOS SEÑALADOS POR EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO.

EN CUANTO AL SEGUNDO ELEMENTO DE IMPORTANCIA DE LA LEY ORGANICA, LA TASA DE RESERVA OBLIGATORIA SE REDUJO DE 50 A 10% CON EL OBJETIVO DE QUE EL ENCAJE LEGAL FUNCIONARA COMO UN INSTRUMENTO DE CONTROL MONETARIO. AL MISMO TIEMPO, Y PARA PREVENIR UNA EXPANSION

CREDITICIA, SE EXIGIO A LA BANCA ADQUIRIR BONOS DE REGULACION MONETARIA POR EL 49% DE LA CAPTACION, DEJANDO IGUAL A LA TASA EFECTIVA DE ENCAJE. TAMBIEN SE ESTABLECIERON PORCENTAJES MINIMOS DE LA CAPTACION QUE LA BANCA DEBIA DESTINAR A ADQUIRIR VALORES GUBERNAMENTALES(18).

AL EXPROPIARSE EL SISTEMA BANCARIO PRIVADO, SE PERCIBIO QUE ERA NECESARIA UNA CONSOLIDACION DEL SISTEMA BANCARIO PARA APROVECHAR LA EXISTENCIA DE LA ECONOMIA A ESCALA EN LAS OPERACIONES DE LOS BANCOS. A FINALES DE 1982 EXISTIAN 59 INSTITUCIONES BANCARIAS COMERCIALES, LAS CUALES EN PROCESO DE FUSIONES SE REDUJERON, PRIMERO A 29 Y POSTERIORMENTE A 18 (OPERABAN ADEMAS SIETE INSTITUCIONES DE BANCA DE DESARROLLO). TAMBIEN SE PRETENDIO RESTRINGIR LA TASA DE CRECIMIENTO DE LAS INSTITUCIONES DE MAYOR TAMAÑO MEDIANTE LA IMPOSICION DE UN LIMITE AL NUMERO DE SUCURSALES QUE CADA BANCO PODIA OPERAR(19).

POR OTRA PARTE, LAS DIFERENTES INSTITUCIONES BANCARIAS SE CLASIFICARON CON RESPECTO A SU COBERTURA GEOGRAFICA, AGRUPANDOSE EN BANCOS NACIONALES, MULTIRREGIONALES Y REGIONALES, ASIGNANDOLE ADEMAS A LOS BANCOS MULTIRREGIONALES UNA OPERACION SECTORIAL CASI ESPECIALIZADA:

#### BANCOS DE COBERTURA NACIONAL

BANAMEX

BANCOMER

BANCA SERFIN  
MULTIBANCO COMERMEX  
BANCO INTERNACIONAL  
BANCO MEXICANO SOMEX

**BANCOS DE COBERTURA MULTIRREGIONAL**

BANCO DEL ATLANTICO  
BANCA CREMI  
BANCO DE CREDITO Y SERVICIO  
BANCO BCH  
BANCA CONFIA  
MULTIBANCO MERCANTIL DE MEXICO  
BANPAIS

**BANCOS DE COBERTURA REGIONAL**

BANCO MERCANTIL DEL NORTE  
BANCO DEL CENTRO  
BANCA PROMEX  
BANCO DEL NOROESTE  
BANCO DE ORIENTE(20).

A PESAR DEL PROCESO DE CONSOLIDACION, LA ESTRUCTURA DE LA CAPTACION ENTRE LAS DIFERENTES INSTITUCIONES NO SE VIO SIGNIFICATIVAMENTE AFECTADA. DE ESTA MANERA, LOS DOS BANCOS MAS GRANDES DEL SISTEMA (BANCOMER Y BANAMEX) CONTINUAN ABSORBIENDO APROXIMADAMENTE

EL 50% DEL TOTAL DE DEPOSITOS BANCARIOS. LOS SIGUIENTES TRES BANCOS, SERFIN, COMERMEX E INTERNACIONAL, ABSORBEN OTRO 25% Y EL RESTANTE 25% SE DIVIDE ENTRE LOS DEMAS BANCOS MAS PEQUEÑOS. ES DECIR, ENTRE LOS PRIMEROS CINCO BANCOS POSEEN EL 75% DE LOS DEPOSITOS BANCARIOS, Y UN 25% SE REPARTE ENTRE 13 INSTITUCIONES BANCARIAS, CREANDOSE UNA ALARMANTE CONCENTRACION DE CAPITAL.

AL ESTAR SUJETOS TODOS LOS DEPOSITOS A LA MISMA TASA DE ENCAJE LEGAL Y CON TASAS DE INTERES PASIVAS FIJADAS, LOS BANCOS CON UNA MAYOR PARTE DE SU CAPTACION EN CHEQUES, Y POR TANTO CON UN MENOR COSTO PROMEDIO DE CAPTACION, SE VIERON MAS FAVORECIDOS YA QUE LOS RECURSOS CAPTADOS A TRAVES DE CHEQUES PODIAN SER PRESTADOS A TASAS REALES DE INTERES POSITIVAS, HACIENDO A LOS BANCOS GRANDES MAS RENTABLES. SIN EMBARGO, PARA 1990 LOS BANCOS MAS RENTABLES FUERON LOS MAS PEQUEÑOS (BANORTE, CONFIA, PROMEX), TAL Y COMO SE DEMUESTRA EN EL ESTUDIO QUE SE REALIZA MAS ADELANTE, EN LA RADIOGRAFIA NUMERICA DE LA BANCA REPRIVATIZADA.

A PESAR DE LOS INTENTOS DE MODERNIZACION DEL SISTEMA BANCARIO, DEBIDO A LA EXCESIVA REGULACION A LA QUE ESTABA SUJETO, PRINCIPALMENTE EN LA DETERMINACION DE LAS TASAS DE INTERES, LA CANALIZACION SELECTIVA DEL CREDITO Y LA POLITICA DE ENCAJE LEGAL, LA PARTICIPACION DE ESTE SECTOR EN LA INTERMEDIACION FINANCIERA NACIONAL CAYO SIGNIFICATIVAMENTE.

EL DIFERENCIAL TAN IMPORTANTE QUE HA EXISTIDO ENTRE LOS INSTRUMEN-

TOS FINANCIEROS, SE HA REFLEJADO EN UNA SUSTITUCION HACIA LOS INSTRUMENTOS NO BANCARIOS, POR LO QUE LA BANCA PERDIO SIGNIFICATIVAMENTE PARTICIPACION EN LA CAPTACION DEL AHORRO A TRAVES DE LOS INSTRUMENTOS TRADICIONALES.

ADEMAS, DEBIDO A LAS RESTRICCIONES CREDITICIAS IMPUESTAS POR EL BANCO DE MEXICO, LAS EMPRESAS PRIVADAS UTILIZARON FUENTES ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO, PRINCIPALMENTE A TRAVES DE PAPEL COMERCIAL TANTO BURSATIL COMO NO BURSATIL, REPERCUTIENDO ESTO EN UNA PERDIDA DE PARTICIPACION BANCARIA EN EL PROCESO DE INTERMEDIACION FINANCIERA(21).

LA PARTICIPACION DE LA BANCA EN LA CAPTACION TOTAL DE RECURSOS DISMINUYO CONTINUAMENTE, AL SER LOS INSTRUMENTOS BANCARIOS MENOS COMPETITIVOS QUE LOS NO BANCARIOS. LA CAIDA MAS IMPORTANTE SE REGISTRO EN 1988, CUANDO SE LIBERARON LAS REGLAS DE EMISION DE ACEPTACIONES BANCARIAS, TANTO POR CUENTA PROPIA COMO POR CUENTA DE TERCEROS (CUADRO 6). ESTO SE CONJUNTO CON LA EMISION POR LOS BANCOS DE LAS CUENTAS MAESTRAS, QUE ADEMAS DE OFRECER INTERES SIMILARES A LOS DE LOS INSTRUMENTOS NO BANCARIOS, TIENEN UNA ALTA LIQUIDEZ. ESTO HIZO QUE LOS INSTRUMENTOS TRADICIONALES DE CAPTACION PERDIERAN TODO ATRACTIVO, POR LO QUE EL AHORRO DESTINADO A ESTE TIPO DE INSTRUMENTOS SE DESPLOMO.

**Cuadro 6**  
**Activos no monetarios en poder del público**  
**en el sistema bancario**  
**(miles de millones de pesos)**  
**1983-1988**

	Activos bancarios(1)	Total de activos (%)
1983	3,941.7	84.0
1984	6,622.6	81.7
1985	9,391.0	76.2
1986	17,968.0	66.7
1987	46,352.0	64.4
1988	23,890.0	28.9

(1) Instrumentos tradicionales de ahorro. Excluye aceptaciones bancarias.

Fuente: Indicadores economicos. Banco de México(22).

PARA FINALES DE 1988, EL 52.8% DEL TOTAL DE LA CAPTACION BANCARIA ESTABA COLOCA A TASAS LIBRES DE INTERES, POR LO QUE DURANTE 1989 SE TOMO LA DECISION DE LIBERAR LAS TASAS DE INTERES SOBRE TODOS LOS INSTRUMENTOS BANCARIOS, INCLUYENDO LAS CUENTAS DE CHEQUES(23).

ADEMAS DE QUE LAS OPERACIONES PASIVAS DE LA BANCA SE LIBERARON, EN LAS OPERACIONES ACTIVAS TAMBIEN SE INTRODUIJERON MODIFICACIONES IMPORTANTES:

- DURANTE 1989 SE ELIMINARON TODOS LOS REQUISITOS DE ENCAJE LEGAL, INCLUYENDO LOS DEPOSITOS DE LA BANCA COMERCIAL EN EL BANCO DE MEXICO CONSTITUIDOS PARA EFECTOS DE REGULACION MONETARIA. ASI,

A PARTIR DE AGOSTO, LOS BANCOS COMERCIALES YA NO TIENEN DEPOSITOS EN EL BANCO DE MEXICO, EXCEPTUANDO AQUELLOS NECESARIOS PARA EFECTOS DE CAMARA DE COMPENSACION.

- TAMBIEN SE ELIMINARON DE LAS OPERACIONES ACTIVAS DE LA BANCA COMERCIAL LOS CAJONES SELECTIVOS DE CREDITO, QUE HABIAN REPRESENTADO UNA IMPORTANTE FUENTE DE DISTORSION EN LA ASIGNACION DE LOS RECURSOS BANCARIOS. CON ELLO, LA BANCA PODRA ASIGNAR LIBREMENTE EL CREDITO A NUVEL SECTORIAL DE ACUERDO A LAS NECESIDADES CREDITICIAS DE CADA UNO DE LOS SECTORES.

ESTA MEDIDA DE LIBERACION CREDITICIA, AL ELIMINAR UNA DISTORSION QUE EN EL PASADO HABIA SIDO FUENTE DE PERDIDAS PARA LAS INSTITUCIONES BANCARIAS, PERMITIRA QUE EL DIFERENCIAL ENTRE LAS TASAS ACTIVAS Y LAS TASAS PASIVAS SE REDUZCA SIGNIFICATIVAMENTE, ABARATANDO ASI LA UTILIZACION DEL SISTEMA BANCARIO, TANTO PARA AHORRADORES COMO PARA DEMANDANTES DE CREDITO.

## RADIOGRAFIA NUMERICA DE LA BANCA REPRIVATIZADA

EL PATRON TRADICIONAL PARA MEDIR A UN BANCO PARTE DEL ACTIVO TOTAL. BAJO ESTE CRITERIO BANAMEX ES EL NUMERO UNO CON ACTIVOS DEL ORDEN DE 75 BILLONES DE PESOS. LO SIGUE BANCOMER, 62 BILLONES; EN TERCER LUGAR APARECE SERFIN, 50 BILLONES. COMERMEX E INTERNACIONAL CIERRAN LA LISTA DE LOS CINCO PRIMEROS BANCOS, CON ACTIVOS DE 20 Y 19 BILLONES, RESPECTIVAMENTE.

ESTA MEDICION TRADICIONAL AGRUPA A LOS BANCOS EN CUATRO NIVELES: GRANDES (BANAMEX Y BANCOMER), MEDIANOS (SERFIN, COMERMEX E INTERNACIONAL), INTERMEDIOS (SOMEX, MULTIBANCO MERCANTIL DE MEXICO, ATLANTICO, CONFIA, CREMI, BANORTE Y PROMEX) Y LOS CHICOS, CON ACTIVOS TOTALES MENORES A LOS 3 BILLONES DE PESOS (BANCEN, BANORO, BANORIE, BANPAIS, BCH Y BANCRESER).

CON CIFRAS A MARZO DE 1991, LA SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO DETERMINO QUE SOLO NUEVE BANCOS ALCANZAN EL ESTANDAR INTERNACIONAL DE CAPITALIZACION, QUE ES DE ENTRE 6 Y 8%. ESOS BANCOS SON BANORTE, BANORO, PROMEX, BANCEN, BANORIE, MULTIBANCO MERCANTIL, BCH, BANCOMER Y BANAMEX. EN CAMBIO, ESA MISMA DEPENDENCIA CONSIDERA DESCAPITALIZADOS A SERFIN Y BANCRESER(24).

LO DE BANCRESER NO FUE SORPRESA. LA SORPRESA FUE SERFIN, YA QUE REGISTRO UNA BAJA EN SUS UTILIDADES REALES DE 13,557 MILLONES DE PESOS DURANTE EL PRIMER CUATRIMESTRE DE 1991, UNA CAIDA DE 26.2% RESPECTO DEL MISMO PERIODO DEL AÑO ANTERIOR.



OTROS BANCOS TAMBIEN VIERON MERMADAS SUS UTILIDADES REALES: LAS DE BANCO INTERNACIONAL CAYERON 68.2%; LAS DE BANPAIS, 64.8%; LAS DEL ATLANTICO, 62.4%; LAS DE BCH, 46.8%; LAS DE BANCEN 44.6%; LAS DE CREMI, 35.3%. SOLO SOMEX, CONFIA, BANCOMER, BANAMEX, BANCRESER, MULTIBANCO MERCANTIL Y BANORO ALCANZARON TASAS POSITIVAS(25).

OTRO INDICADOR QUE PERMITE UN ACERCAMIENTO A LOS PUNTOS DE FORTALEZA Y DEBILIDAD DE LOS BANCOS ES EL DE LA RENTABILIDAD REAL (CAPITAL CONTABLE/UTILIDAD):

**BANCOS MAS RENTABLES:\***

BANORTE	35.99%
CONFIA	31.19%
PROMEX	30.80%
BANCEN	27.52%
SERFIN	27.37%

**BANCOS MENOS RENTABLES:\***

BANCOMER	16.08%
SOMEX	16.08%
INTERNACIONAL	16.38%
MERCANTIL	21.31.%
BANORIE	21.97%

\* CIFRAS A DICIEMBRE DE 1990(26).

DE LO ANTERIOR SE DESPRENDE QUE BANORTE ES EL BANCO MAS RENTABLE, LO CUAL CONFIRMA LA MAXIMA DE QUE LOS BANCOS INTERMEDIOS SON MUY FUERTES, PUES PRESENTAN UNA GRAN FORTALEZA FINANCIERA Y LOS NIVELES MAS ALTOS DE RENTABILIDAD. POR EL CONTRARIO, BANCOMER, CON UN CAPITAL CONTABLE DE 4.9 BILLONES DE PESOS Y UNA UTILIDAD NETA DEL ORDEN DE LOS 600,000 MILLONES DE PESOS, APENAS ALCANZA UN MARGEN DE RENTABILIDAD DE 16%.

EL BANCO MAS RENTABLE ES TAMBIEN EL QUE REGISTRA LOS MAS ALTOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD. CADA UNO DE LOS 3,579 EMPLEADOS DE BANORTE GENERA 43 MILLONES DE PESOS ANUALES. LOS 3,926 DE BANORO GENERAN 34 MILLONES DE PESOS CADA UNO; LOS 31,529 DE BANAMEX, 28 MILLONES; LOS 2,847 DE BANCEN, 27 MILLONES(27).

ENTRE LOS BANCOS MAS IMPRODUCTIVOS SE ENCUENTRAN CREMI, CUYOS 4,906 EMPLEADOS PRODUCEN ANUALMENTE 12 MILLONES DE PESOS CADA UNO; LOS 111,333 EMPLEADOS DE INTERNACIONAL Y LOS 7,370, DE ATLANTICO, GENERAN UN PROMEDIO DE 8 MILLONES DE PESOS.

DURANTE 1988 Y 1989 LA CARTERA VENCIDA DE LOS BANCOS SE DISPARO. SE COLOCARON UNA GRAN CANTIDAD DE CREDITOS QUE NO PODIAN SER COBRADOS, Y DEBIDO A ESTO LA MAYORIA DE LOS BANCOS FUERON OBLIGADOS A FORMAR IMPORTANTES RESERVAS PARA ENFRENTAR ESE PROBLEMA. SEGUN LA ASOCIACION MEXICANA DE BANCOS, AL CIERRE DE 1990 LA CARTERA VENCIDA DE LAS 18 INSTITUCIONES BANCARIAS ALCANZO

UN PROMEDIO DE 3.49% RESPECTO DE LOS 4.1 BILLONES DE PESOS DEL SALDO DEL CREDITO TOTAL VIGENTE. A CONTINUACION MOSTRAMOS LOS BANCOS CON EXCELENTE NIVEL DE EFICIENCIA CREDITICIA Y AQUELLOS QUE PRESENTAN SERIOS PROBLEMAS DE CARTERA VENCIDA.

BANCOS CON EFICIENCIA CREDITICIA \*

MERCANTIL	0.97%
CREMI	1.22%
BANORTE	1.82%
BANORO	1.83%
ATLANTICO	2.04%

BANCOS CON ALTOS PORCENTAJES DE CARTERA VENCIDA \*

SOMEX	7.66%
BANCEN	7.12%
BCH	7.07%
INTERNACIONAL	4.78%
BANCOMER	3.92%

\* CIFRAS A DICIEMBRE DE 1990(28).

EN EL RENGLON DE CLIENTES, BANAMEX TIENE CASI 9 MILLONES DE CUENTAS, QUE LE PERMITEN CAPTAR 34.5 BILLONES DE PESOS. BANCOMER, 6 MILLONES, CON UNA CAPTACION DE 28 BILLONES; SERFIN, 2.5 MILLONES DE CUENTAS; INTERNACIONAL, 1.2 MILLONES; COMERMEX, UN MILLON. EN

CONTRASTE, MULTIBANCO MERCANTIL DE MEXICO REGISTRA SOLO 125 MIL Y BANORIE 45 MIL. EN CUANTO AL NUMERO DE SUCURSALES, BANCOMER Y BANAMEX LLEVAN BUENA DELANTERA: 762 Y 724, RESPECTIVAMENTE. BANPAIS SOLO POSEE 100; MULTIBANCO MERCANTIL DE MEXICO, 91; BANORO, 73 Y BANORIE, 38(29).

EN DICIEMBRE DE 1990 LOS BANCOS TENIAN LA SIGUIENTE COBERTURA(30):

	CLIENTES	SUCURSALES	EMPLEADOS/ SUCURSAL
BANAMEX	9'000,000	724	42
BANCOMER	6'000,000	762	49
SERFIN	2'500,000	616	36
INTERNACIONAL	1'150,000	365	31
COMERMEX	1'000,000	344	36
SOMEX	725,000	728	23
PROMEX	650,000	154	26
ATLANTICO	450,000	203	36
CONFIA	315,000	121	32
BANCEN	300,000	125	26
BANPAIS	280,000	100	31
BANORO	260,000	73	40
BANORTE	200,000	120	30
CREMI	200,000	117	43
MERCANTIL	125,000	91	39
BANORIE	45,000	38	22

UN PUNTO IMPORTANTE PARA DETECTAR FORTALEZAS ES EL DATO DE UTILIDAD POR SUCURSAL:

---

LAS SUCURSALES QUE GENERAN MAS UTILIDADES  
A DICIEMBRE DE 1990  
(Cifras en millones de pesos)

---

BANORO	1,371
BANORTE	1,284
BANAMEX	1,177
BANCOMER	778
SERFIN	737
BANCEN	733
MERCANTIL	676
CONFIA	619
PROMEX	546
COMERMEX	524
CREMI	498
BANORIE	385
ATLANTICO	292
INTERNACIONAL	248
SOMEX	231

---

Fuente: Revista Expansión, 7 de agosto de 1991. P. 51

NO EXISTE UN DATO OFICIAL SOBRE EL MONTO DE LA DEUDA INTERBANCARIA. SIN EMBARGO, SEGUN DIVERSAS ESTIMACIONES, LA DEUDA CONTRAIDA CON UNAS 400 INSTITUCIONES FINANCIERAS OSCILA ENTRE 3 MIL Y 4 MIL MILLONES DE DOLARES. ENTRE LOS PRINCIPALES DEUDORES SE ENCUENTRAN:

CIFRAS EN MILLONES DE DOLARES

BANCOMER	1,200
SERFIN	850
INTERNACIONAL	800
COMERMEX	700
SOMEX	450
BANAMEX	400(31).

SIN EMBARGO, LA OPINION DE LA MAYORIA DE LOS ANALISTAS FINANCIEROS COINCIDEN EN QUE LOS BANCOS VIVEN UN PROCESO DE SANEAMIENTO FINANCIERO, RAZON POR LA CUAL LOS PRECIOS DE VENTA DE CADA BANCO REBASAN LOS MONTOS DE VALUACION QUE HIZO LA SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO AL INICIARSE EL PROCESO DE DESINCORPORACION.

**OBJETIVOS ECONOMICOS QUE CONLLEVAN A LA REPRIVATIZACION**

EL 3 DE MAYO DE 1990, EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA SOMETIO A LA CONSIDERACION DEL H. CONGRESO DE LA UNION UNA INICIATIVA PARA MODIFICAR LOS ARTICULOS 28 Y 123 DE LA CONSTITUCION MEXICANA, A FIN DE AMPLIAR LA PARTICIPACION DE LOS SECTORES PRIVADO Y SOCIAL EN LA PROPIEDAD DE LAS INSTITUCIONES DE BANCA MULTIPLE.

DICHA INICIATIVA SE SUSTENTO EN TRES RAZONES FUNDAMENTALES:

- 1) LA IMPOSTERGABLE NECESIDAD DE QUE EL ESTADO CONCENTRE SU ATENCION EN CUMPLIMIENTO DE SUS OBJETIVOS BASICOS, COMO SON DAR RESPUESTA A LAS NECESIDADES SOCIALES DE LA POBLACION, Y ELEVAR SU BIENESTAR SOBRE BASES PRODUCTIVAS Y DURADERAS.
- 2) EL CAMBIO PROFUNDO DE LAS REALIDADES SOCIALES EN MEXICO, ASI COMO DE SUS ESTRUCTURAS ECONOMICAS, DEL PROPIO PAPEL QUE JUEGA EL ESTADO E, INCLUSO, DEL SISTEMA FINANCIERO MISMO, HA MODIFICADO DE RAIZ LAS CIRCUNSTANCIAS QUE EXPLICARON LA ESTATIZACION DE LA BANCA EN SEPTIEMBRE DE 1982.
- 3) LA NECESIDAD DE AMPLIAR EL ACCESO Y MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS DE BANCA Y CREDITO, EN BENEFICIO COLECTIVO(32).

## PRINCIPIOS PARA LA DESINCORPORACION

LOS OCHO PRINCIPIOS FUNDAMENTALES QUE NORMAN LA DESINCORPORACION SON LOS SIGUIENTES:

PRIMERO. CONFORMAR UN SISTEMA FINANCIERO EFICIENTE Y COMPETITIVO.

SEGUNDO. GARANTIZAR UNA PARTICIPACION DIVERSIFICADA Y PLURAL EN EL CAPITAL.

TERCERO. VINCULAR LA APTITUD Y CALIDAD MORAL DE LA ADMINISTRACION BANCARIA CON UN ADECUADO NIVEL DE CAPITALIZACION.

CUARTO. ASEGURAR QUE LA BANCA MEXICANA SEA CONTROLADA POR MEXICANOS.

QUINTO. BUSCAR LA DESCENTRALIZACION Y EL ARRAIGO REGIONAL.

SEXTO. OBTENER UN PRECIO JUSTO, DE ACUERDO CON UNA VALUACION BASADA EN CRITERIOS GENERALES HOMÓGENEOS Y OBJETIVOS PARA TODOS LOS BANCOS.

SEPTIMO. LOGRAR LA CONFORMACION DE UN SISTEMA FINANCIERO BALANCEADO.

OCTAVO. PROPICIAR LAS SANAS PRACTICAS FINANCIERAS Y BANCARIAS(33).



APLICACION DE LOS RECURSOS PRODUCTO DE LA VENTA DE LOS BANCOS

LOS RECURSOS OBTENIDOS POR LA VENTA DE LOS BANCOS SERAN DESTINADOS  
A:

- REDUCIR EL DEFICIT FISCAL
- ABATIR LA CARGA DE LA DEUDA INTERNA
- CONSOLIDAR LA RECUPERACION ECONOMICA
- APOYAR EL PROGRAMA NACIONAL DE SOLIDARIDAD (MAYOR INFRAESTRUCTU-  
RA DE SERVICIOS BASICOS).

## NOTAS BIBLIOGRAFICAS DEL CAPITULO I

- (1) EL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO: MOTOR DE DESARROLLO ECONOMICO. ED. DIANA-CENTRO DE INVESTIGACION PARA EL DESARROLLO, AC. (CIDAC), MEXICO, 1990, P. 23.
- (2) IBIDEM. PP. 24-25.
- (3) CITADO EN EL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO, OP. CIT. P. 26.
- (4) VILLEGAS, EDUARDO Y ORTEGA ROSA MA. EL NUEVO SISTEMA FINANCIERO MEXICANO, ED. PAC, MEXICO, 1990, P. 23.
- (5) CITADO EN EL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO, OP. CIT. P. 29.
- (6) IBIDEM. P. 30.
- (7) VILLEGAS, EDUARDO, OP. CIT. P. 25.
- (8) CAVAZOS, MANUEL. CINCUENTA AÑOS DE POLITICA MONETARIA EN MEXICO. BANCO DE MEXICO, ED. FONDO DE CULTURA ECONOMICA, 1976. P. 49.
- (9) VILLEGAS, EDUARDO, OP. CIT. P. 30.
- (10) CITADO EN EL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO, OP. CIT. P. 33.
- (11) VILLEGAS, EDUARDO, OP. CIT. P. 27.
- (12) BROTHERS, DWIGHT Y SOLIS, LEOPOLDO. EVOLUCION FINANCIERA DE MEXICO. MEXICO: CENTRO DE ESTUDIOS MONETARIOS LATINOAMERICANOS, 1987, P. 123

- (13) EL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO, OP. CIT. P. 36.
- (14) KATZ, ISAAC. EL SISTEMA BANCARIO MEXICANO. UNA VISION HISTORICA. ITAM, 1986. P. 69.
- (15) EL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO, OP. CIT. P. 37.
- (16) TELLO, CARLOS. LA NACIONALIZACION DE LA BANCA DE MEXICO, CITADO POR VILLEGAS, EDUARDO, OP. CIT. P. 31.
- (17) CITADO EN EL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO, OP. CIT. P. 39.
- (18) BROTHERS, DWIGHT, OP. CIT. P. 143.
- (19) KATZ, ISAAC, OP. CIT. P. 75.
- (20) VILLEGAS, EDUARDO, OP. CIT. P. 86.
- (21) EL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO, OP. CIT. P. 40.
- (22) IDEM.
- (23) IBIDEM. P. 41.
- (24) REVISTA EXPANSION, NUM. 571, 7 DE AGOSTO DE 1991, P. 47.
- (25) IBIDEM. P. 48.
- (26) IDEM.
- (27) REVISTA EPOCA, NUM. 4, 1 DE JULIO DE 1991, PP. 9, 10.
- (28) REVISTA EXPANSION, OP. CIT. PP. 52, 53.

- (29) REVISTA EPOCA, OP. CIT. P. 9.
- (30) REVISTA EXPANSION, OP. CIT. P. 54.
- (31) IBIDEM. P. 61.
- (32) EXCELSIOR, 3 DE MAYO DE 1990, INICIATIVA PRESIDENCIAL: ~CON LA BANCA MIXTA, MAS RECURSOS PARA EL DESARROLLO Y EL BIEN-ESTAR SOCIAL~, PP. 12-A, 13-A.
- (33) BANCOMER, REPORTE ECONOMICO EN MEXICO, NUM. 8, AGOSTO DE 1990, P. 4.

**CAPITULO II**  
**MARCO JURIDICO**  
**INSTITUCIONES DE CREDITO Y AGRUPACIONES FINANCIERAS**

## LEY DE INSTITUCIONES DE CREDITO

### ANTECEDENTES

EN 1982 SE ESTATIZO LA BANCA COMERCIAL EN MEXICO. AL AÑO SIGUIENTE LAS MODIFICACIONES CONSTITUCIONALES EN EL ARTICULO 28 CONTEMPLAN ESTA ESTATIZACION. POSTERIORMENTE, EL ESTADO CONSIDERO QUE EL CAPITAL DE LOS BANCOS (SOCIEDADES NACIONALES DE CREDITO) SE CONSTITUYERA A TRAVES DE CERTIFICADOS DE APORTACION PATRIMONIAL, LOS CUALES SON TITULOS DE CREDITO NOMINATIVOS, DIVIDIDOS EN DOS SERIES: LA SERIE "A", REPRESENTADA POR EL 66% DEL CAPITAL Y SOLO SUSCRITA POR EL GOBIERNO FEDERAL Y LA SERIE "B", QUE REPRESENTA EL 34% RESTANTE, Y PUEDE SER SUSCRITA POR ENTIDADES DEL SECTOR PUBLICO, USUARIOS DEL SERVICIO, TRABAJADORES BANCARIOS Y EL PROPIO GOBIERNO FEDERAL.

EN 1989 EL GOBIERNO SUSTITUYO EL REGIMEN DE ENCAJE LEGAL POR UN COEFICIENTE DE LIQUIDEZ, ELIMINANDO ASI EL SISTEMA DE CANALIZACION SELECTIVA DEL CREDITO. SUMADO A ESTOS CAMBIOS, SE MODIFICO LA LEY REGLAMENTARIA DEL SERVICIO PUBLICO DE BANCA Y CREDITO, CON LO QUE SE ABRE LA POSIBILIDAD DE UNA PARTICIPACION MINORITARIA DE CAPITAL EXTRANJERO A TRAVES DE UNA SERIE "C", EL CUAL ES CONSIDERADO COMO CAPITAL ADICIONAL.

EL 27 DE JUNIO DE 1990 SE PUBLICO EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION EL DECRETO QUE DEROGO EL QUINTO PARRAFO DEL ARTICULO 28

CONSTITUCIONAL, RELATIVO A LA EXCLUSIVIDAD DE LA PRESTACION DEL SERVICIO PUBLICO DE BANCA Y CREDITO, ASI COMO EL 123, APARTADO A, FRACCION XXI, INCISO A) Y PUNTO 21, CON EL PROPOSITO DE RESTABLECER EL REGIMEN MIXTO EN LA PRESTACION DEL SERVICIO DE BANCA Y CREDITO.

EL 18 DE JULIO DE 1990 SE PUBLICARON EN EL DIARIO OFICIAL LA LEY DE INSTITUCIONES DE CREDITO Y LA LEY PARA REGULAR LAS AGRUPACIONES FINANCIERAS, ASI COMO ALGUNAS REFORMAS ADICIONALES A LA LEY DEL MERCADO DE VALORES. CON ESTAS LEYES EL PAIS CONTARA CON UN SERVICIO DE BANCA Y CREDITO INTEGRAL. ESTO ES, LA FORMACION DE INSTITUCIONES UNIVERSALES DE GRAN TAMAÑO QUE ABARQUEN TODA LA GAMA DE SERVICIOS FINANCIEROS POSIBLES INTEGRADOS POR BANCO, CASA DE BOLSA, AFIANZADORA, ASEGURADORA, FACTORAJE, ARRENDADORA, ALMACENADORA Y OTRAS EMPRESAS DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS(1).

DICHAS INICIATIVAS DEL EJECUTIVO FEDERAL MERECIERON LA APROBACION DE LAS DOS CAMARAS LEGISLATIVAS, PRECEDIDA DE AMPLIOS DEBATES E IMPORTANTES APORTACIONES EN CADA UNA DE ELLAS. COMO RESULTADO DE ESTA APROBACION, EL 18 DE JULIO DE 1990, COMO YA SE HABIA ANOTADO, SE PUBLICAN LAS CITADAS LEYES EN EL DIARIO OFICIAL, INICIANDO CON ELLO SU VIGENCIA.

LA LEY DE INSTITUCIONES DE CREDITO TIENE POR OBJETO REGULAR LOS TERMINOS EN LOS QUE EL ESTADO EJERCERA LA RECTORIA DEL SISTEMA

BANCARIO MEXICANO, LA PRESTACION DEL SERVICIO DE BANCA Y CREDITO; LAS CARACTERISTICAS DE LAS INSTITUCIONES BANCARIAS; LA ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO DE DICHAS INSTITUCIONES BANCARIAS; EL SANO Y EQUILIBRADO DESARROLLO DEL SERVICIO; Y, LAS MEDIDAS TENDIENTES A PROTEGER LOS INTERESES DEL PUBLICO(2) .

LA LEY DEFINE CON PRECISION LO QUE DEBE CONSIDERARSE COMO SERVICIO DE BANCA Y CREDITO: "...LA CAPTACION DE RECURSOS DEL PUBLICO EN EL MERCADO NACIONAL PARA SU COLOCACION EN EL PUBLICO, MEDIANTE ACTOS CAUSANTES DE PASIVO, DIRECTO O CONTINGENTE, QUEDANDO EL INTERMEDIARIO OBLIGADO A CUBRIR EL PRINCIPAL Y, EN SU CASO, LOS ACCESORIOS FINANCIEROS DE LOS RECURSOS CAPTADOS"(3). POR TANTO, SE PROHIBE A TODA PERSONA DISTINTA DE LAS AUTORIZADAS EXPRESAMENTE, LA CAPTACION DE RECURSOS DEL PUBLICO, CON LA OBLIGACION DE RESTITUIRLOS.

CON ESTA DEFINICION Y EN VIRTUD DE LA PROHIBICION ANTES MENCIONADA, SE EVITARAN PRACTICAS INDESEABLES EN LA INTERMEDIACION FINANCIERA, QUE PROTEGERAN DE PERJUICIOS Y RIESGOS AL PUBLICO AHORRADOR.

EL SISTEMA BANCARIO MEXICANO ESTA INTEGRADO POR EL BANCO DE MEXICO, LAS INSTITUCIONES DE BANCA MULTIPLE, LAS INSTITUCIONES DE BANCA DE DESARROLLO (LOS DOS TIPOS DE BANCA SON REGULADOS POR LA COMISION NACIONAL BANCARIA), EL PATRONATO DEL AHORRO NACIONAL Y



LOS FIDEICOMISOS PUBLICOS CONSTITUIDOS POR EL GOBIERNO FEDERAL PARA EL FOMENTO ECONOMICO (CUADRO 7).

LA LEY ESTABLECE QUE QUIENES PRETANDAN DEDICARSE AL EJERCICIO DE LA BANCA DEBERAN CONSTITUIRSE CON EL CARACTER DE SOCIEDADES ANONIMAS, PREVIA INTRANSMISIBLE AUTORIZACION QUE, DISCRECIONALMENTE, OTORGARA LA SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO. ES CONVENIENTE DESTACAR LA IMPORTANCIA DE CONSIDERAR LA PRESTACION DE SERVICIOS FINANCIEROS COMO UNA ACTIVIDAD DE INTERES GENERAL, LA CUAL DEBE ESTAR SUJETA A LA PREVIA AUTORIZACION DEL GOBIERNO FEDERAL.

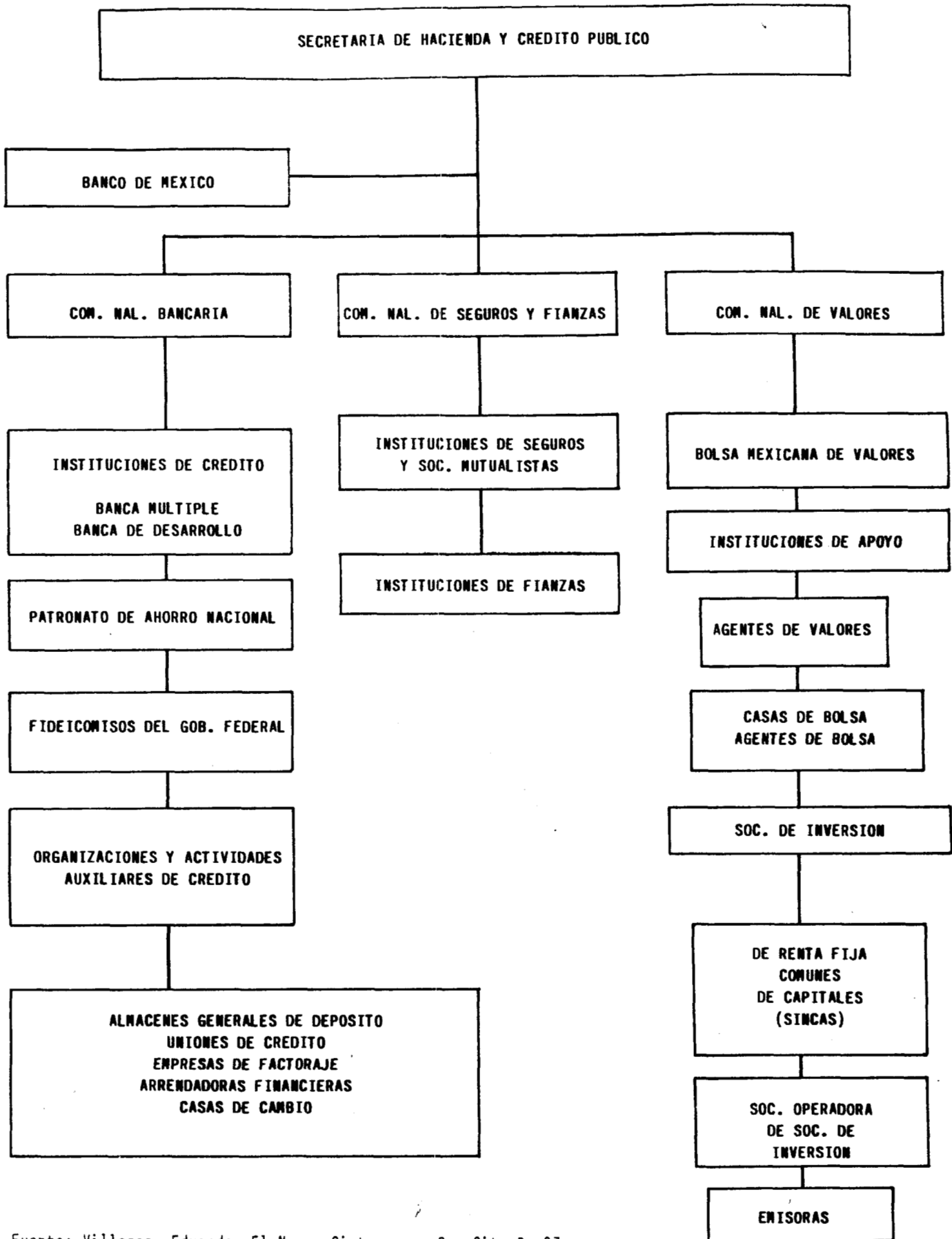
LAS INSTITUCIONES DE NUEVA CREACION DEBERAN CONTAR CON UN CAPITAL MINIMO EQUIVALENTE AL 0.5% DE LA SUMA DEL CAPITAL PAGADO Y RESERVAS DE LA TOTALIDAD DE LAS INSTITUCIONES DE BANCA MULTIPLE, PARA ASI RESPALDAR ADECUADAMENTE SU BUEN FUNCIONAMIENTO. ASIMISMO, LA TOTALIDAD DE LOS DIVIDENDOS QUE SE GENEREN DURANTE LOS TRES PRIMEROS AÑOS DE OPERACION HABRA DE SER CAPITALIZADO, CON OBJETO DE CONSOLIDAR SU POSICION DENTRO DEL SISTEMA.

EL CAPITAL SOCIAL DE LAS INSTITUCIONES DE BANCA MULTIPLE ESTARA INTEGRADO POR TRES CLASES DE ACCIONES:

- LA SERIE "A", QUE DEBERA REPRESENTAR EN TODO TIEMPO EL 51% DEL PROPIO CAPITAL.

# EL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO

CUADRO 7



- LA SERIE "B", QUE PODRA REPRESENTAR HASTA EL 49% DE DICHO CAPITAL.

- LA SERIE "C", QUE EN SU CASO, PODRA REPRESENTAR HASTA EL 30% DEL CAPITAL SOCIAL(4).

ESTO ES, QUE LA SERIE "A" SIEMPRE ESTARA INTEGRADA POR EL 51% DEL CAPITAL SOCIAL DEL BANCO, LA SERIE "B" OSCILARA ENTRE EL 19 Y EL 49%, DEPENDIENDO DE LA EXISTENCIA DE LA SERIE "C", MISMA QUE PODRA LLEGAR HASTA EL 30% DEL CAPITAL, Y CUYA EMISION DEBERA SER AUTORIZADA POR LA SECRETARIA DE HACIENDA(5).

LAS ACCIONES DE LA SERIE "A" SOLO PUEDEN SER ADQUIRIDAS POR:

- PERSONAS FISICAS DE NACIONALIDAD MEXICANA;
- EL GOBIERNO FEDERAL;
- LAS INSTITUCIONES DE BANCA DE DESARROLLO;
- EL FONDO BANCARIO DE PROTECCION AL AHORRO; Y
- SOCIEDADES CONTROLADORAS DE AGRUPACIONES FINANCIERAS(6).

CON ESTA ESTRUCTURA SE ASEGURA QUE EL CONTROL DE LAS INSTITUCIONES DE BANCA MULTIPLE QUEDE EN MANOS DE MEXICANOS, CUMPLIENDO DE ESTA MANERA UNO DE LOS OBJETIVOS QUE SE BUSCAN CON LA REPRIVATIZACION DE LA BANCA.

LAS ACCIONES REPRESENTATIVAS DE LA SERIE "B" UNICAMENTE PUEDEN SER ADQUIRIDAS POR:

- PERSONAS QUE PUEDAN ADQUIRIR LAS ACCIONES SERIE "A";
- PERSONAS MORALES MEXICANAS CON CLAUSULA DE EXCLUSION DE EXTRANJEROS;
- INVERSIONISTAS INSTITUCIONALES, TALES COMO LOS FONDOS DE PENSIONES O JUBILACIONES DE PERSONAL, Y LAS SOCIEDADES DE INVERSION(7).

CON ELLO, SE PROPICIARA UNA PARTICIPACION DIVERSIFICADA Y SUFICIENTEMENTE PLURAL EN EL CAPITAL DE LA BANCA.

POR ULTIMO, LAS ACCIONES REPRESENTATIVAS DE LA SERIE "C" PODRAN SER ADQUIRIDAS POR:

- PERSONAS APTAS PARA SUSCRIBIR LAS ACCIONES DE LAS DOS SERIES ANTERIORES;
- PERSONAS MORALES MEXICANAS, TENGAN O NO PARTICIPACION EXTRANJERA EN SU CAPITAL;
- PERSONAS FISICAS O MORALES EXTRANJERAS, SIEMPRE QUE NO TENGAN EL CARACTER DE GOBIERNO O DEPENDENCIAS OFICIALES(8).

ESTA SERIE PERMITE LA PARTICIPACION DE CAPITAL EXTRANJERO, COMPLEMENTARIO DEL NACIONAL, EN FORMA MINORITARIA.

CON LA FINALIDAD DE PROPICIAR UNA PARTICIPACION AMPLIA Y DIVERSIFICADA EN EL CAPITAL SOCIAL DE LAS INSTITUCIONES DE BANCA MULTIPLE, LA LEY ESTABLECE QUE UNA SOLA PERSONA PODRA ADQUIRIR EL CONTROL DE ACCIONES HASTA POR EL 5% DEL CAPITAL PAGADO DE UNA DE ESTAS INSTITUCIONES. LA SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO PODRA AUTORIZAR QUE ESE LIMITE ALCANCE HASTA EL 10% DE DICHO CAPITAL. SE EXCEPTUAN DE ESTAS LIMITACIONES AL GOBIERNO FEDERAL, A LAS INSTITUCIONES DE BANCA DE DESARROLLO, AL FONDO BANCARIO DE PROTECCION AL AHORRO, A LOS INVERSIONISTAS INSTITUCIONALES (SIN QUE PUEDAN EXCEDER, INDIVIDUALMENTE, DEL 15% DEL CAPITAL), A LAS SOCIEDADES CONTROLADORAS DE GRUPOS FINANCIEROS Y A LOS ACCIONISTAS Y A LAS INSTITUCIONES QUE PARTICIPEN EN FUSIONES BANCARIAS.

ESTAS EXCEPCIONES OBEDECEN, EN EL CASO DEL GOBIERNO FEDERAL, A QUE DE ESA FORMA PUDIERA LLEGAR A MANTENER EL CONTROL DE ALGUNA INSTITUCION. LAS INSTITUCIONES DE BANCA DE DESARROLLO, POR EL SOPORTE QUE LAS MISMAS PUEDEN OFRECER PARA LA ESTABILIDAD DEL MERCADO DE VALORES. EL FONDO BANCARIO DE PROTECCION AL AHORRO, DADA SU FUNCION DE APOYO A INSTITUCIONES QUE PRESENTAN PROBLEMAS FINANCIEROS. EN EL CASO DE LOS INVERSIONISTAS INSTITUCIONALES, PORQUE ASI SE PERMITIRA EL ACCESO INDIRECTO AL CAPITAL DE LOS BANCOS A UN MAYOR NUMERO DE PERSONAS; Y LAS SOCIEDADES CONTROLADORAS DE AGRUPACIONES FINANCIERAS, PORQUE SU PROPIA LEY LES EXIGE MANTENER LA MAYORIA DEL CAPITAL SOCIAL DE LOS INTERMEDIARIOS QUE PARTICIPEN EN LA AGRUPACION.

LA ADMINISTRACION DE LAS INSTITUCIONES DE BANCA MULTIPLE ESTARA A CARGO DE UN CONSEJO DE ADMINISTRACION Y UN DIRECTOR GENERAL, EN SUS RESPECTIVAS COMPETENCIAS. ADEMAS DEBERA CONTAR CON ORGANOS SOCIALES COMO LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS (ORGANO SUPREMO DE LA INSTITUCION) Y UN CONSEJO DE VIGILANCIA(9).

EL CONSEJO DE ADMINISTRACION PODRA ESTAR INTEGRADO, A ELECCION DE LOS ACCIONISTAS DE LA SOCIEDAD, POR ONCE CONSEJEROS O MULTIPLOS DE ONCE.

LOS TENEDORES DE ACCIONES DE LA SERIE "A" DESIGNARAN, EN EL CASO DE QUE SE TRATE DE UN CONSEJO COMPUESTO POR ONCE MIEMBROS, A SEIS DE ELLOS; LOS DE LA SERIE "B" NOMBRARAN HASTA CINCO; Y, LOS DE LA SERIE "C", POR CADA 10% DEL CAPITAL PAGADO CORRESPONDIENTE, PODRAN DESIGNAR A UN CONSEJERO.

AL IGUAL QUE SUCEDE CON LA INTEGRACION DEL CAPITAL SOCIAL, POR CADA CONSEJERO QUE NOMBREN LOS ACCIONISTAS DE LA SERIE "C", SE DISMINUYE UNO DE LOS CONSEJEROS DE LA SERIE "B", POR LO QUE, EN ESTE SUPUESTO, LA SERIE "C" NO PODRA NOMBRAR A MAS DE TRES CONSEJEROS.

EN LOS CASOS DE CONSEJOS DE ADMINISTRACION INTEGRADOS POR MIEMBROS CUYO NUMERO SEA MULTIPLO DE ONCE, DEBERA GUARDARSE LA MISMA PROPORCION EN CUANTO AL NOMBRAMIENTO QUE TENGAN DERECHO DE HACER

LOS ACCIONISTAS DE CADA UNA DE LAS RESPECTIVAS SERIES. LO ANTERIOR TIENE POR OBJETO QUE LAS MINORIAS EN EL CAPITAL SOCIAL DE LOS BANCOS TAMBIEN SE ENCUENTREN DEBIDAMENTE REPRESENTADAS EN LA TOMA DE DECISIONES.

LA LEY DE INSTITUCIONES DE CREDITO EXIGE QUE LOS CONSEJEROS Y EL DIRECTOR GENERAL REUNAN CIERTAS CARACTERISTICAS MINIMAS PARA PROCURAR LA ADECUADA ADMINISTRACION DE LAS INSTITUCIONES DE CREDITO. DESTACAN, ENTRE ELLAS, LA EXPERIENCIA NECESARIA PARA OCUPAR PUESTOS DE ALTA RESPONSABILIDAD, UNA RECONOCIDA CALIDAD MORAL, Y QUE SUS VINCULOS PERSONALES O PROFESIONALES NO CONSTITUYAN UN OBSTACULO PARA UNA OBJETIVA TOMA DE DECISIONES. AMBOS NOMBRAMIENTOS DEBEN SER APROBADOS POR LA COMISION NACIONAL BANCARIA, QUE ADEMAS QUEDARA FACULTADA PARA REMOVERLOS, SI FUERE NECESARIO, DURANTE SU GESTION(10).

#### BANCA DE DESARROLLO

LAS INSTITUCIONES DE BANCA DE DESARROLLO CONSERVAN SU NATURALEZA DE SOCIEDADES NACIONALES DE CREDITO, COMO PARTE INTEGRANTE DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL. ESTO SE FUNDAMENTA EN EL EJERCICIO DE LA RECTORIA ESTATAL EN MATERIA ECONOMICA, SEGUN FUE PROPUESTO POR EL PRESIDENTE SALINAS DE GORTARI, EN LA INICIATIVA DE REFORMAS CONSTITUCIONALES.

POR SU NATURALEZA DE BANCA DE FOMENTO, LAS INSTITUCIONES DE BANCA

DE DESARROLLO PODRAN REALIZAR AQUELLAS OPERACIONES DE LA BANCA MULTIPLE, ADEMAS DE LAS ACTIVIDADES QUE CORRESPONDA DENTRO DE LA ECONOMIA NACIONAL Y PARA EL CUMPLIMIENTO DE SUS FUNCIONES Y OBJETIVOS.

\* \* \* \* \*

UNO DE LOS TEMAS QUE SON TRATADOS CON MAYOR DETENIMIENTO EN ESTA NUEVA LEY DE INSTITUCIONES DE CREDITO, ES EL RELATIVO A LAS LLAMADAS OPERACIONES DE COMPLACENCIA. SOBRE ESTE PARTICULAR SE DESTACA LA PROHIBICION PARA LOS BANCOS DE PRESTAR DINERO A SUS EMPLEADOS Y FUNCIONARIOS, SALVO QUE SE TRATE DE PRESTACIONES DE CARACTER LABORAL; UN MECANISMO ESTRICTO PARA EL OTORGAMIENTO DE CREDITOS A ACCIONISTAS, CONSEJEROS, PARIENTES CERCANOS A ELLOS (POR CONSANGUINIDAD O AFINIDAD CIVIL, HASTA EL SEGUNDO GRADO); ADEMAS LA PROHIBICION GENERAL DE CELEBRAR OPERACIONES QUE SE APARTEN SIGNIFICATIVAMENTE DE LAS CONDICIONES DE MERCADO(11).

SI BIEN SE RECONOCE Y ALIENTA CON CAPITAL DE RIESGO EL PAPEL DE LA BANCA NACIONAL EN EL FOMENTO DE NUEVAS EMPRESAS INDUSTRIALES, COMERCIALES Y DE SERVICIOS, RESULTA INDESEABLE LA FORMACION, DE HECHO, DE UNA "BANCA INDUSTRIAL". POR TAL MOTIVO, LA LEY PROHIBE LA INVERSION POR PARTE DE LAS INSTITUCIONES DE CREDITO (CONDICIONANDOLAS A PREVIA AUTORIZACION DE LA SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO), EN EL CAPITAL SOCIAL DE EMPRESAS QUE NO GUARDEN



RELACION FUNCIONAL DIRECTA CON LA BANCA(12). SE BUSCA EVITAR CON ELLO CONCENTRACIONES DE RIESGOS Y QUE LAS DECISIONES DE CREDITO PIERDAN OBJETIVIDAD Y TRANSPARENCIA.

EN ESTA NUEVA LEY SE ADECUARON Y AMPLIARON LOS MONTOS POR SAN- CIONES ADMINISTRATIVAS Y LAS PENAS CORPORALES POR DELITOS, ESPE- CIALMENTE EN AQUELLOS CASOS EN QUE PUDIESE RESULTAR AFECTADO EL PUBLICO AHORRADOR. CON TODO ESTO SE PRETENDE ERRADICAR PRACTICAS NOCIVAS QUE PUDIERAN DETERIORAR LA CONFIANZA EN LA BANCA(13).

LA LEY DE INSTITUCIONES DE CREDITO PREVE LA EXISTENCIA DE UN FIDEICOMISO EN EL QUE PARTICIPEN TODAS LAS INTITUCIONES DE BANCA MULTIPLE. ESTE FIDEICOMISO ES CONOCIDO COMO FONDO BANCARIO DE PROTECCION AL AHORRO Y TIENE COMO FINALIDADES REALIZAR OPERACIONES PREVENTIVAS, TENDIENTES A EVITAR PROBLEMAS FINANCIEROS EN LAS INSTITUCIONES, Y PROCURAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES A CARGO DE LAS PROPIAS INSTITUCIONES, EN FAVOR DEL PUBLICO AHORRA- DOR, EN CASO DE QUE LAS MISMAS ESTEN IMPOSIBILITADAS PARA HACERLO.

EN CUANTO A LA BANCA EXTRANJERA, SE ABREN NUEVAS POSIBILIDADES PARA SU PARTICIPACION EN EL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO. POR OTRA PARTE, CONTINUARAN EXISTIENDO LAS OFICINAS DE REPRESENTACION DE ENTIDADES FINANCIERAS DEL EXTERIOR, CON SUS FUNCIONES BASICAS DE GESTION Y REPRESENTACION EN MEXICO. TAMBIEN SE PREVE LA POSIBILI- DAD DE QUE OPEREN EN EL PAIS SUCURSALES DE INSTITUCIONES DE CREDI-

TO EXTRANJERAS CON LA FINALIDAD DE QUE SUS OPERACIONES LAS LLEVEN AL CABO CON RESIDENTES EN EL EXTERIOR. ESTO SIGNIFICA QUE NO PODRAN REALIZAR EN EL MERCADO NACIONAL ACTIVIDAD ALGUNA DE INTERMEDIACION FINANCIERA QUE REQUIERA AUTORIZACION POR PARTE DEL GOBIERNO FEDERAL(14).

ES IMPORTANTE DESTACAR QUE, EN VIRTUD DE LA TRANSFORMACION, LAS INSTITUCIONES DE BANCA MULTIPLE CONSERVARAN SU PERSONALIDAD JURIDICA Y PATRIMONIO, POR LO QUE LOS BIENES Y DERECHOS DE QUE SEA TITULAR LA INSTITUCION, ASI COMO SUS OBLIGACIONES, INCLUYENDO LAS DE CARACTER LABORAL Y FISCAL, NO SUFRIRAN MODIFICACION ALGUNA.

#### LEY PARA REGULAR LAS AGRUPACIONES FINANCIERAS

##### ANTECEDENTES

DURANTE LOS AÑOS SETENTA SE REALIZARON EN NUESTRO PAIS CONSIDERABLES AVANCES EN EL SISTEMA BANCARIO MEXICANO. EN ESA DECADA, SE FUERON AGRUPANDO LAS INSTITUCIONES DE BANCA ESPECIALIZADA EN LA FIGURA DE LA BANCA MULTIPLE. SURGIERON OTROS INTERMEDIARIOS FINANCIEROS, TALES COMO LAS CASAS DE BOLSA, SITUACION QUE VINO A AMPLIAR LA GAMA DE SERVICIOS FINANCIEROS A DISPOSICION DEL PUBLICO AHORRADOR Y A COMPLEMENTAR LA INTERMEDIACION BANCARIA.

POSTERIORMENTE, LA LEY HA RECONOCIDO COMO ENTIDADES FINANCIERAS A LAS SOCIEDADES DE INVERSION Y A LAS EMPRESAS DE FACTORAJE.

TODO ESTOS INTERMEDIARIOS HAN SEGUIDO LA INERCIA DE AGRUPARSE ENTRE SI, CON EL OBJETO DE APROVECHAR SINERGIAS Y COMPARTIR COSTOS DE INFRAESTRUCTURA, RESULTANTES DE LA ESTRECHA VINCULACION DE SUS DISTINTAS OPERACIONES EN EL MERCADO.

ESTA SITUACION FUE FINALMENTE TRATADA POR EL PODER LEGISLATIVO AL APROBAR, EN DICIEMBRE DE 1989, DIVERSAS REFORMAS AL "PAQUETE FINANCIERO". ENTRE ELLAS FUERON INCLUIDAS ALGUNAS DISPOSICIONES RELACIONADAS CON LA INTEGRACION DE LOS "GRUPOS FINANCIEROS".

CON EL OBJETO DE REGULAR EN UN SOLO ORDENAMIENTO A ESTA CLASE DE AGRUPACIONES Y EN VIRTUD DEL RESTABLECIMIENTO DE LA BANCA MIXTA, SE EXPIDIO LA LEY PARA REGULAR LAS AGRUPACIONES FINANCIERAS, EN EL DIARIO OFICIAL DEL 18 DE JULIO DE 1990.

ESTA LEY TIENE POR OBJETO ESTABLECER LAS BASES DE ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO DE LOS GRUPOS FINANCIEROS; LOS TERMINOS BAJO LOS CUALES HABRAN DE OPERAR, ASI COMO LA PROTECCION DE LOS INTERESES DE QUIENES CELEBREN OPERACIONES CON LOS INTEGRANTES DE DICHS GRUPOS(15).

ENTRE LOS BENEFICIOS QUE REPRESENTA LA INTEGRACION DE GRUPOS FINANCIEROS, DESTACA LA POSIBILIDAD DE QUE SUS INTEGRANTES UTILICEN DENOMINACIONES IGUALES O SEMEJANTES QUE LOS IDENTIFIQUEN FRENTE AL PUBLICO COMO TALES, O EL PODER CELEBRAR OPERACIONES, INDIS-

TINTAMENTE, EN LAS OFICINAS O SUCURSALES DE UNOS U OTROS, PROPICIANDO EFICIENCIA Y COMODIDAD EN LOS SERVICIOS Y COMPARTIR COSTOS DE INFRAESTRUCTURA.

PARA PODER FORMAR GRUPOS FINANCIEROS SE REQUIERE DE AUTORIZACION INTRANSMISIBLE QUE, DE MANERA DISCRECIONAL, OTORQUE LA SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO, OYENDO LA OPINION DEL BANCO DE MEXICO Y, EN CASO NECESARIO, DE LAS COMISIONES NACIONALES BANCARIA, DE VALORES, Y DE SEGUROS Y FIANZAS(16).

LA NUEVA LEGISLACION CONTEMPLA TRES MODALIDADES DE AGRUPACION: LA PRIMERA, ENCABEZADA POR UNA SOCIEDAD CONTROLADORA; LA SEGUNDA, POR UN BANCO; Y, LA TERCERA, POR UNA CASA DE BOLSA.

SI EXISTEN GRUPOS FINANCIEROS CON SOCIEDAD CONTROLADORA, PODRAN PARTICIPAR, CONJUNTAMENTE, UN BANCO MULTIPLE Y UNA CASA DE BOLSA, PREVIA AUTORIZACION. LAS AGRUPACIONES FINANCIERAS SIN SOCIEDAD CONTROLADORA PUEDEN ESTAR ENCABEZADAS POR UNA CASA DE BOLSA. EN ESTE CASO, NO PODRA PARTICIPAR NINGUNA INSTITUCION DE CREDITO EN EL GRUPO DE LA CASA DE BOLSA Y VICEVERSA.

EN LOS GRUPOS FINANCIEROS CON SOCIEDAD CONTROLADORA PODRAN PARTICIPAR COMO PARTE INTEGRANTE DE ESE GRUPO LOS ALMACENES GENERALES DE DEPOSITO, LAS ARRENDADORAS FINANCIERAS, LAS CASAS DE BOLSA Y LAS DE CAMBIO, EMPRESAS DE FACTORAJE, BANCOS MULTIPLES, AFIANZADO-

RAS, ASEGURADORAS, OPERADORAS DE SOCIEDADES DE INVERSION, OTRAS SOCIEDADES QUE AUTORICE LA SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO (INMOBILIARIAS Y EMPRESAS DE SERVICIO, POR EJEMPLO).

DEBERAN PARTICIPAR, CUANDO MENOS, TRES DISTINTOS INTERMEDIARIOS EN UN SOLO GRUPO. NO PODRA HABER MAS DE UN INTERMEDIARIO DE LOS MENCIONADOS EN UN MISMO GRUPO DE ESTE TIPO, EXCEPTO OPERADORAS DE SOCIEDADES DE INVERSION Y ASEGURADORAS QUE OPEREN EN DISTINTOS RAMOS(17).

LA SOCIEDAD CONTROLADORA EN LOS GRUPOS FINANCIEROS, POR LO MENOS SERA DUEÑA DEL 51% DE LAS ACCIONES DE LOS INTEGRANTES DEL GRUPO. EN CASO DE QUE PARTICIPE UN BANCO MULTIPLE, DEBERA SER PROPIETARIA DE LA TOTALIDAD DE LAS ACCIONES SERIE "A"; TENDRA EL CONTROL EN LA ADMINISTRACION DE LOS INTERMEDIARIOS; SERA RESPONSABLE SUBSIDIARIA E ILIMITADAMENTE POR LAS OBLIGACIONES Y LAS PERDIDAS DE LOS DEMAS INTEGRANTES DEL GRUPO; NO PODRA REALIZAR OPERACIONES PROPIAS DE LOS INTERMEDIARIOS QUE FORMEN EL GRUPO; ADEMAS, NO PODRA ASUMIR PASIVO ALGUNO.

EN VIRTUD DE LA CONGRUENCIA QUE SE BUSCA EN LOS DISTINTOS ORDENAMIENTOS LEGALES DEL SISTEMA FINANCIERO, LAS NORMAS RELATIVAS AL CAPITAL SOCIAL DE LAS CONTROLADORAS, A LA TENENCIA ACCIONARIA, A LOS ORGANOS DE ADMINISTRACION, Y A OTRAS CON ELLAS RELACIONADAS, SON SUSTANCIALMENTE SIMILARES A AQUELLAS DE LA LEY DE INSTITUCIONES DE CREDITO(18).

ES DECIR, HABRA TRES CLASES DE ACCIONES QUE ASEGUREN EL CONTROL DEL GRUPO POR PARTE DE MEXICANOS. LA INVERSION EXTRANJERA PODRA ALCANZAR HASTA EL 30% DEL CAPITAL SOCIAL DE LA CONTROLADORA, Y LA TENENCIA INDIVIDUAL NO PODRA EXCEDER DEL 5%, O HASTA EL 10% CON LA AUTORIZACION DE LA SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO.

## NOTAS BIBLIOGRAFICAS DEL CAPITULO II

- (1) REVISTA TENDENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS, NUM. 65, 17 DE JULIO DE 1990 "LA NUEVA BANCA EN MEXICO", PRIMERA PARTE.
- (2) LEGISLACION BANCARIA. LEY DE INSTITUCIONES DE CREDITO, ED. PORRUA, MEXICO, 1991, ART. 1.
- (3) IBIDEM. ART. 2.
- (4) IBIDEM. ART. 11.
- (5) EL MERCADO DE VALORES, NUM. 19, 1 DE OCTUBRE DE 1990, P. 21.
- (6) LEGISLACION BANCARIA, OP. CIT. ART. 13.
- (7) IBIDEM. ART. 14.
- (8) IBIDEM. ART. 15.
- (9) TENDENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS, NUM. 66, 23 DE JULIO DE 1990 "LA NUEVA BANCA EN MEXICO", SEGUNDA PARTE".
- (10) LEGISLACION BANCARIA, OP. CIT. ART. 23.
- (11) IBIDEM. ARTS. 73, 75 Y 106, FRACC. VI.
- (12) IBIDEM. ART. 88.
- (13) IBIDEM. ART. 111. LAS MULTAS POR SANCIONES ADMINISTRATIVAS PODRAN ASCENDER HASTA 50 MIL VECES EL SALARIO MINIMO GENERAL DIARIO VIGENTE EN EL DISTRITO FEDERAL, Y LAS PENAS CORPORALES, HASTA 10 AÑOS.

- (14) EL MERCADO DE VALORES, OP. CIT. P. 23.
- (15) LEGISLACION BANCARIA. LEY PARA REGULAR LAS AGRUPACIONES FINANCIERAS, ED. PORRUA, MEXICO, 1991, ART. 1.
- (16) IBIDEM. ART. 6.
- (17) IBIDEM. ARTS. 15, 16.
- (18) EL MERCADO DE VALORES, OP. CIT. PP. 24, 25.



**CAPITULO III**  
**EL PROCESO DE DESINCORPORACION**

## EL COMITE DE DESINCORPORACION BANCARIA

UNO DE LOS GRANDES OBJETIVOS DE LAS AUTORIDADES FINANCIERAS DEL PAIS ES EL DESARROLLO DE UN SISTEMA FINANCIERO AGIL, EFICIENTE Y MODERNO, CAPAZ DE CONTRIBUIR DE MANERA DECISIVA AL PROCESO DE CRECIMIENTO ECONOMICO NACIONAL.

LA INICIATIVA PRESIDENCIAL DEL 2 DE MAYO DE 1990 PARA REFORMAR LOS ARTICULOS 28 Y 123 CONSTITUCIONALES, PARA RESTABLECER EL REGIMEN DE BANCA MIXTA, TIENE LA FINALIDAD DE ACENTUAR LA ADECUADA CAPITALIZACION DE ESAS INSTITUCIONES Y ESTABLECER LAS CONDICIONES NECESARIAS QUE LES PERMITAN ENFRENTAR CON EXITO LOS RETOS ECONOMICOS DEL FUTURO. ESTA MENCIONADA INICIATIVA ENTRO EN VIGOR EN EL MES DE JUNIO DE ESE AÑO, CON LO CUAL SE PUSO EN MARCHA EL PROCESO DE VENTA DE LAS SOCIEDADES NACIONALES DE CREDITO.

EL MECANISMO ADOPTADO PARA VENDER LOS BANCOS ES EL DE SUBASTA, A TRAVES DEL COMITE DE DESINCORPORACION BANCARIA, QUE PRESIDE LA SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO. LOS POSTORES ENTREGAN SU OFERTA EN SOBRE CERRADO AL REFERIDO COMITE Y LA VENTA DEL BANCO RESPECTIVO SE ADJUDICA A LA POSTURA MAS ALTA. EN CASO DE EMPATE, EL COMITE OTORGA TAL ADJUDICACION EN FUNCION DE LA TRAYECTORIA PROFESIONAL DE LOS POSTORES, EL GRADO DE DIVERSIFICACION DE LA INVERSION, SU LIQUIDEZ, ETC.

EL COMITE DE DESINCORPORACION BANCARIA FUE CREADO EXPRESAMENTE PARA DIRIGIR EL PROCESO DE VENTA DE LAS SOCIEDADES NACIONALES DE CREDITO, Y TIENE POR OBJETO ESTABLECER LAS BASES Y CRITERIOS GENERALES QUE HABRAN DE REGIR LAS DIVERSAS FASES DEL PROCESO Y EFECTUAR SUS RECOMENDACIONES Y PROPUESTAS A LA COMISION INTERSECRETARIAL DE GASTO-FINANCIAMIENTO.

EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION DEL 5 DE SEPTIEMBRE DE 1990 PUBLICA LA CREACION DEL COMITE DE DESINCORPORACION BANCARIA, ASIMISMO DA A CONOCER LAS BASES DEL PROCESO DE REPRIVATIZACION DE LA BANCA. EL COMITE ANALIZA Y CALIFICA LAS SOLICITUDES DE REGISTRO DE AQUELLOS INTERESADOS EN PARTICIPAR EN LA ADQUISICION DE ACTIVOS BANCARIOS EN PODER DEL GOBIERNO FEDERAL.

LAS NORMAS BAJO LAS CUALES SE EFECTUA LA DESINCORPORACION BUSCAN APOYAR LA CONSTITUCION DE UN SISTEMA FINANCIERO EFICIENTE, COMPETITIVO, CON PARTICIPACION DIVERSIFICADA, ADECUADOS NIVELES DE CAPITALIZACION Y UNA VINCULACION ENTRE APTITUD Y CALIDAD MORAL PARA SU ADMINISTRACION(1).

EL COMITE DE DESINCORPORACION BANCARIA ESTA INTEGRADO POR EL SUBSECRETARIO DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO (GUILLERMO ORTIZ MARTINEZ), QUIEN LO PRESIDIRA; EL DIRECTOR GENERAL DEL BANCO DE MEXICO; EL PRESIDENTE DE LA COMISION NACIONAL BANCARIA; EL PRESIDENTE DE LA COMISION NACIONAL DE VALORES; EL JEFE DE LA UNIDAD DE

DESINCORPORACION; EL DIRECTOR GENERAL DE CREDITO PUBLICO; EL DIRECTOR GENERAL DE BANCA MULTIPLE (VICTOR MIGUEL FERNANDEZ), QUIEN FUNGIRA COMO SECRETARIO TECNICO; POR PERSONAS DE RECONOCIDO PRESTIGIO EN LA MATERIA, QUE SE INVITEN POR ACUERDO DEL SECRETARIO DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO, Y CONTARA CON UN SECRETARIO DE ACTAS QUE SERA NOMBRADO POR EL PROPIO COMITE. LOS MIEMBROS DEL COMITE PODRAN NOMBRAR A SUS RESPECTIVOS SUPLENTE(2).

SEGUN EL ACUERDO QUE ESTABLECE LOS PRINCIPIOS Y BASES DEL PROCESO DE DESINCORPORACION DE LAS SOCIEDADES NACIONALES DE CREDITO, INSTITUCIONES DE BANCA MULTIPLE, Y CREA EL COMITE DE DESINCORPORACION BANCARIA, PUBLICADO EN EL CITADO DIARIO OFICIAL, EN EL ARTICULO QUINTO ESTABLECE LAS FACULTADES QUE TENDRA DICHO COMITE:

- I. ESTABLECER LAS BASES Y CRITERIOS GENERALES QUE HABRAN DE REGIR LAS DIVERSAS FASES DEL PROCESO;
- II. ELABORAR LOS INFORMES RELATIVOS AL PROCESO;
- III. DETERMINAR LAS BASES Y CRITERIOS GENERALES QUE HABRAN DE SER OBSERVADOS EN LA VALUACION DE TODAS Y CADA UNA DE LAS INSTITUCIONES;
- IV. RESOLVER RESPECTO DE LOS ASESORES EXTERNOS A CONTRATAR;
- V. SUPERVISAR Y AUTORIZAR LA ELABORACION DEL PROSPECTO DE CADA INSTITUCION DE BANCA MULTIPLE;

- VI. FIJAR LAS BASES DE LA CONVOCATORIA DE REGISTRO;
- VII. RECIBIR, A TRAVES DE LA SECRETARIA TECNICA, LAS SOLICITUDES DE REGISTRO DE LOS ASPIRANTES A PARTICIPAR EN LA COMPRA DE LOS PAQUETES ACCIONARIOS;
- VIII. SOSTENER ENTREVISTAS CON LAS PERSONAS REGISTRADAS Y REQUERIRLES LA INFORMACION QUE ESTIME PERTINENTE, A FIN DE TENER ELEMENTOS SUFICIENTES PARA SU CALIFICACION;
- IX. OTORGAR, EN SU CASO, A LOS ASPIRANTES LA AUTORIZACION RESPECTIVA PARA PARTICIPAR EN LA SUBASTA PUBLICA;
- X. SEÑALAR LAS BASES PARA CADA SUBASTA A LA QUE SE VAYA A CONVOCAR, VISTAS LAS CARACTERISTICAS Y LA VALUACION DE LA INSTITUCION BANCARIA DE QUE SE TRATE, Y EN ATENCION AL INTERES QUE SE PERCIBA RESPECTO A LOS POSIBLES COMPRADORES;
- XI. EVALUAR TODAS Y CADA UNA DE LAS OFERTAS PRESENTADAS PARA LAS SUBASTAS, CONSIDERANDO SI LAS MISMAS REUNEN LAS CARACTERISTICAS SUFICIENTES PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS QUE SE PERSIGUEN MEDIANTE LA DESINCORPORACION;
- XII. PROPONER A LAS AUTORIDADES COMPETENTES LA COMPOSICION DE LOS DISTINTOS PAQUETES ACCIONARIOS;
- XIII. ELABORAR SU PROGRAMA Y FIJAR LAS CUOTAS INDISPENSABLES PARA SUFRAGAR LAS EROGACIONES QUE IMPLIQUE EL PROCESO, Y

XIV. LAS DEMAS QUE EL SECRETRIO DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO LE OTORGUE, PARA EL EFICAZ DESEMPEÑO DE SU ENCOMIENDA-.

#### EL PROCESO DE REPRIVATIZACION

EL PROCESO DE DESINCORPORACION DE LAS INSTITUCIONES DE BANCA MULTIPLE SE EFECTUA DE ACUERDO A LAS SIGUIENTES BASES:

PRIMERA. EL COMITE DE DESINCORPORACION DICTA LOS CRITERIOS GENERALES DE VALUACION, LOS CUALES SERAN OBSERVADOS POR LAS INSTITUCIONES DE BANCA MULTIPLE. LA VALORACION INCLUYE EL PATRIMONIO TOTAL DE LAS INSTITUCIONES Y EL RESULTADO SERA CONSTATADO POR LA COMISION NACIONAL BANCARIA, APOYADA POR ASESORES EXTERNOS.

SEGUNDA. EL COMITE EXPIDE LAS BASES Y CRITERIOS GENERALES QUE RIGEN EL PROCESO, Y LA CONVOCATORIA EN LA QUE SE INVITA A LAS PERSONAS O GRUPOS INTERESADOS A INSCRIBIRSE EN EL REGISTRO QUE ABRIRA LA SECRETARIA TECNICA.

TERCERA. EL COMITE ANALIZA LAS SOLICITUDES DE REGISTRO QUE SE PRESENTAN Y CALIFICA A LOS POSTORES, PARA VERIFICAR QUE REUNAN LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS, EMITIENDO, EN SU CASO, LA AUTORIZACION PARA PARTICIPAR EN LA SUBASTA.

CUARTA. EL COMITE, A TRAVES DE LOS MEDIOS DE COMUNICACION MASIVA, EMITE LA CONVOCATORIA PARA LA SUBASTA, Y

QUINTA. EL COMITE EVALUA LAS POSTURAS Y PROPONE A LA COMISION INTERSECRETARIAL DE GASTO-FINANCIAMIENTO LAS RESOLUCIONES, EN LOS TERMINOS QUE ESTIME PERTINENTES(3).

POR DISPOSICION DEL GOBIERNO FEDERAL, EL MONTO RECABADO POR LA VENTA DE LAS INSTITUCIONES BANCARIAS ES DEPOSITADO EN EL FONDO DE CONTINGENCIA. UNA DE LAS FINALIDADES ES DESTINAR PARTE DE ESE DINERO A LA REDUCCION DE LA DEUDA INTERNA.

EL PROCESO DE DESINCORPORACION BANCARIA INICIO EN JUNIO DE 1990, CUANDO ENTRARON EN VIGOR TODAS LAS DISPOSICIONES PARA LLEVAR A EFECTO LA VENTA, Y CULMINARA DURANTE 1992. EN 1991, DURANTE LA PRIMERA FASE SE VENDIERON NUEVE BANCOS. EL RESTO, OTROS 9, SE REPRIVATIZARAN EN ESTE AÑO DE 1992.

DURANTE ESA PRIMERA FASE SE VENDIERON MULTIBANCO MERCANTIL DE MEXICO, BANPAIS, BANCA CREMI (EN JUNIO); BANCA CONFIA, BANCO DE ORIENTE. BANCRESER (EN AGOSTO); BANAMEX (EN SEPTIEMBRE); BANCOMER (OCTUBRE) Y, BANCO DE CEDULAS HIPOTECARIAS, BCH, EN NOVIEMBRE(4).

EL MONTO TOTAL RECAUDADO POR LA VENTA DE LOS NUEVE BANCOS ARRIBA CITADOS, ASCIENDE A 21 BILLONES 827,814 MILLONES DE PESOS (VEASE CUADRO 8)(5).

GRUPOS FINANCIEROS  
(MILLONES DE PESOS)

BANCO	FECHA DE ASIGNACION	GRUPO FINANCIERO	SOCIOS MAYORITARIOS	PRECIO DE VENTA	PORCENTAJE VENDIDO (%)	PRECIO/ VALOR EN LIBROS 1/ (VECES)	CAPITAL CONTABLE (BANCO)	UTILIDAD NETA (BANCO)	INSTITUCIONES QUE CONFORMAN AL GRUPO COMPRADOR
BANCO NACIONAL DE MEXICO, S.A.	23-10-91	BANAMEX-ACCIVAL	ROBERTO HERNANDEZ RAMIREZ ALFREDO HARP HELU JOSE G. AGUILERA MEDRANO	9,706,100	70.72	2.62	5,501,000	978,200	CASA DE BOLSA ACCIVAL CASA DE CAMBIO AVM
BANCO DE COMERCIO, S.A.	08-11-91	VALORES MONTERREY	EUGENIO GARZA LAGUERA EDUARDO A. ELIZONDO LOZANO R. GUAJARDO TOUCHE	7,799,552	55.00	2.99	5,112,000	828,100	CASA DE BOLSA ACCIONES BURSATILES FIANZAS MONTERREY ARRENDADORA MONTERREY SEGUROS MONTERREY VALORES MONTERREY ALMACENADORA MONTERREY FACTOR DE CAPITALES
BANCA CONFIA, S.A.	13-09-91	ABACO	JORGE LANKEAU ROCHA JOSE MAIZ MIER HUMBERTO GARZA GONZALEZ	892,260	78.68	3.73	328,000	78,400	CASA DE BOLSA ABACO ARRENDADORA ARENDA SEGUROS EL PAIS ABAFactor CASA DE CAMBIO ABADIVISAS
BANCO B.C.H., S.A.	22-11-91	SURESTE	CARLOS CABAL PENICHE JAIME FERNANDEZ ARMENDARIZ JOSE ANTONIO RIVERO LARREA	878,360	100.00	2.60	328,000	26,700	
BANCA CREMI, S.A.	06-08-91	CONSORCIO G	R. GOMEZ F., A. COVARRUBIAS FERNANDO MALDONADO ARANDA	748,000	66.70	3.40	378,000	43,100	
MULTIBANCO MERCANTIL DE MEXICO, S.A.	23-07-91	PROBURSA	JOSE MADARIAGA LOMELIN JORGE Y JOSE MARTINEZ GUITRON ANDRES AYMES BLANCHE I	611,200	77.19	2.67	344,000	50,200	CASA DE BOLSA PROBURSA FIANZAS MODELO ARRENDADORA PROACTIVOS SEGUROS AZTECA
BANPAIS, S.A.	30-07-91	MEXIVAL	POLICARPO ELIZONDO JULIO C. VILLARREAL ISIDORO RODRIGUEZ RUIZ	544,990	100.00	3.02	208,000	20,100	CASA DE BOLSA MEXIVAL SEGUROS CONSTITUCION
BANCO DE CREDITO Y SERVICIO, S.A.	08-11-91	ALCANTARA	ROBERTO ALCANTARA ROJAS CARLOS MENDOZA GUADARRAMA R. GOLBERG	424,131	100.00	2.53	178,000	35,200	CASA DE CAMBIO BANCRESER
BANCO DE ORIENTE, S.A.	20-09-91	MARGEN	MARCELO MARGAIN BERLANGA RICARDO MARGAIN BERLANGA	223,221	66.00	4.00	88,000	12,500	FINANZAS MARGEN CASA DE CAMBIO MARGEN AFIANZADORA MARGEN



CUANDO COMENZO EL PROCESO DE DESINCORPORACION, LOS BANCOS TUVIERON QUE SOMETERSE A UNA RIGUROSA EVALUACION POR PARTE DE CONSULTORES INTERNOS Y EXTERNOS, A FIN DE QUE SU SITUACION FUERA TOTALMENTE CLARA PARA QUE LOS PROMITENTES COMPRADORES OFRECIERAN SU POSTURA SOBRE BASES FIRMES.

A CONTINUACION, EJEMPLIFICAMOS EL PROCESO DE VENTA DE BANCOMER:

EL 26 DE JULIO DE 1990 SE INICIO EL PROCESO DE VENTA DE ESTE BANCO, AL PUBLICARSE LA CONVOCATORIA PARA LA SUBASTA RESPECTIVA EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION. LA EVALUACION EXTERNA DEL BANCO ESTUVO A CARGO DEL DESPACHO BOZZ-ALLEN, DESIGNADO POR EL COMITE DE DESINCORPORACION BANCARIA, Y POR SALOMON BROTHERS, CONSULTORES DE PRESTIGIO INTERNACIONAL, ELEGIDOS POR EL PROPIO BANCO. LA PROPIA INSTITUCION REALIZO SU EVALUACION ECONOMICA, FINANCIERA Y CONTABLE.

COMO PARTE DEL PROCESO Y POR ACUERDO DEL CONSEJO DIRECTIVO DE BANCOMER, LA DIRECCION GENERAL Y LOS DIRECTORES GENERALES ADJUNTOS DESARROLLARON UN PROGRAMA DE PRESENTACIONES SOBRE LA EVOLUCION Y PERSPECTIVAS DEL SISTEMA FINANCIERO DEL PAIS Y DE BANCOMER EN PARTICULAR, EN LAS SIETE DIVISIONES QUE TIENE EL BANCO EN EL INTERIOR DE LA REPUBLICA ASI COMO EN LAS 10 DIVISIONES UBICADAS EN EL AREA METROPOLITANA.

EN RESPUESTA A ESTA LABOR DE PROMOCION, LOS CONSEJEROS Y CLIENTES DE BANCOMER DECIDIERON CONSTITUIR UN FIDEICOMISO DE PARTICIPACION ACCIONARIA, EL CUAL SE FORMO CON 5,100 HOMBRES DE NEGOCIOS, QUE APORTARON CAPITAL PARA PARTICIPAR EN LA ADQUISICION DE ACCIONES DE BANCOMER.

EN LA SUBASTA DE BANCOMER PARTICIPARON CUATRO POSTORES: VALORES DE MONTERREY, S.A. DE C.V., OPERADORA DE BOLSA, GRUPO FINANCIERO PRIME Y UN GRUPO ENCABEZADO POR MANUEL ESPINOSA YGLESIAS.

PREVIO A LA REALIZACION DE LA SUBASTA, A CADA UNO DE LOS CUATRO GRUPOS SE LE PRESENTARON EN LO INDIVIDUAL LOS CONCEPTOS BASICOS DE BANCOMER EN MATERIA DE ORGANIZACION, ESTRUCTURA, ESTRATEGIAS POR AREA DE NEGOCIOS Y SITUACION FINANCIERA. SE RESPONDIO A SUS INQUIETUDES PARTICULARES SOBRE ASPECTOS ESPECIFICOS DE LA SITUACION ACTUAL DEL BANCO Y SU POSICION EN EL MERCADO.

POSTERIORMENTE, SE DIO A LOS POSTORES UN PERIODO PARA QUE ESTUDIARAN LA INFORMACION RECIBIDA Y FORMULARAN NUEVAS PREGUNTAS, LAS QUE, CUANDO SE RECIBIERON, TAMBIEN FUERON CONTESTADAS AMPLIAMENTE POR LOS DIVERSOS FUNCIONARIOS DEL BANCO.

LAS POSTURAS DE LOS CUATRO PRESUNTOS COMPRADORES SE PRESENTARON ANTE EL COMITE DE DESINCORPORACION EL 25 DE OCTUBRE DE 1991. EL 28 DEL MISMO MES SE ANUNCIO, POR MEDIO DEL CITADO COMITE, QUE EL

GRUPO GANADOR DE LA SUBASTA HABIA SIDO VALORES DE MONTERREY, EL QUE SE COMPROMETIO A PAGAR 7.79 BILLONES DE PESOS POR EL 51% DE LAS ACCIONES DE BANCOMER.

LOS CONSEJEROS REGIONALES Y METROPOLITANOS SE COMPROMETIERON A ADQUIRIR EL 20% DE LAS ACCIONES DE LA SERIE ~A~ Y UN 5% DE LA SERIE ~B~.

EL GRUPO DE VALORES DE MONTERREY, S.A. DE C.V. ESTA CONSTITUIDO COMO CONTROLADOR DE ORGANIZACIONES AUXILIARES DE CREDITO. ESTA ENCABEZADO POR EUGENIO GARZA LAGUERA Y RICARDO GUAJARDO TOUCHE. LAS EMPRESAS QUE CONFORMAN AL GRUPO SON SEGUROS MONTERREY, FIANZAS MONTERREY, ARRENDADORA FINANCIERA MONTERREY, ACCIONES BURSATILES (CASA DE BOLSA), FACTOR DE CAPITALES, ALMACENADORA MONTERREY Y ABSA DIVISAS(6).

DURANTE 1992, HASTA EL MES DE ABRIL, SE HAN REPRIVATIZADO SEIS BANCOS MAS: SERFIN, COMERMEX, SOMEX, ATLANTICO, PROMEX Y BANORO.

ES CONVENIENTE HACER NOTAR QUE ENTRE LOS TRES PRIMEROS BANCOS MENCIONADOS REPRESENTAN EL 25.8% DE LOS ACTIVOS TOTALES DEL SISTEMA BANCARIO NACIONAL Y EL 19.2% DEL CAPITAL CONTABLE DE ESE MISMO SISTEMA.

POR EL TAMAÑO DE SUS ACTIVOS, SERFIN ES EL TERCER BANCO MAS GRANDE DEL PAIS; COMERMEX, EL CUARTO; SOMEX, EL SEXTO; ATLANTICO, EL SEPTIMO; PROMEX, EL CATORCEAVO; Y BANORO, EL DIECISIETEAVO(7).

NOTAS BIBLIOGRAFICAS DEL CAPITULO III

- (1) DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION, 5 DE SEPTIEMBRE DE 1990, ACUERDO QUE ESTABLECE LOS PRINCIPIOS Y BASES DEL PROCESO DE DESINCORPORACION DE LAS SOCIEDADES NACIONALES DE CREDITO, INSTITUCIONES DE BANCA MULTIPLE, Y CREA EL COMITE DE DESINCORPORACION BANCARIA, ART. 1.
- (2) IBIDEM. ART. 3.
- (3) IBIDEM. ART. 2.
- (4) REVISTA PROCESO, NUM. 792, 6 DE ENERO DE 1992, P. 6.
- (5) REVISTA EXPANSION, NUM. 582, 22 DE ENERO DE 1992, PP. 42-43.
- (6) CIRCULAR DE LA DIRECCION GENERAL DE BANCOMER, 11 DE NOVIEMBRE DE 1991.
- (7) REVISTA PROCESO, OP. CIT. P. 6.

CAPITULO IV

ESTRATEGIAS QUE DEBERA DESARROLLAR LA BANCA  
MEXICANA ANTE LA REPRIVATIZACION

LA ESTRATEGIA FINANCIERA DE LA BANCA REPRIVATIZADA

## ESTRATEGIAS QUE DEBERA DESARROLLAR LA BANCA MEXICANA ANTE LA REPRIVATIZACION

NUESTRO PAIS ESTA VIVIENDO MOMENTOS DE GRAN DINAMISMO EN CUANTO A SU DESARROLLO ECONOMICO Y FINANCIERO. CONSIDERANDO LOS FACTORES INTERNOS DE LA REPRIVATIZACION DE LA BANCA, LA APERTURA DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS QUE HAN ORIGINADO LAS NEGOCIACIONES DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO CON ESTADO UNIDOS Y CANADA, Y TOMANDO EN CUENTA LA EXPERIENCIA SOBRE LAS MODIFICACIONES QUE SE LLEVAN AL CABO EN LA BANCA EUROPEA, PODEMOS PLANTEAR QUE LA BANCA MEXICANA SE ENCUENTRA ANTE GRANDES RETOS, A LOS CUALES DEBERA ENFRENTAR CON ACCIONES CONCRETAS, RESULTANTES DE ESTRATEGIAS PERFECTAMENTE DEFINIDAS QUE SIRVAN COMO ALTERNATIVAS DE SOLUCION A LOS RETOS PLANTEADOS:

### I. ESTRATEGIA DE CAPTACION Y COLOCACION DE RECURSOS.

- PLAZOS
- ADAPTABILIDAD
- COMERCIALIZACION DEL CREDITO
- POSICIONES EN FIRME POR PARTE DE LA BANCA.

INSTRUMENTOS Y MECANISMOS DE FINANCIAMIENTO CON POTENCIAL DE DESARROLLO.

- A) CON CARACTERISTICAS DE DIVERSIFICACION DE RIESGO
  - SINDICACION DEL CREDITO

FORMULAS DE AFIRCOCAMIENTO

SWAPS DE MERCANCIAS

COBERTURA CON FUTUROS

B) CON CARACTERISTICAS DE ADAPTABILIDAD

PLANES DE CAPITALIZACION DE INTERESES

INSTRUMENTOS DE TIPO BONO CUPON CERO

FACTORAJE

C) QUE AMPLIEN LAS OPERACIONES TRADICIONALES

CREDITO AL CONSUMO

INSTRUMENTOS Y MECANISMOS DE FINANCIAMIENTO NO CREDITICIO CON  
POTENCIAL DE DESARROLLO.

LA TITULARIZACION

LA COLOCACION DE OBLIGACIONES CONVERTIBLES O AMORTIZABLES Y DE  
CERTIFICADOS DE PARTICIPACION.

PARTICIPACION DE LA BANCA EN CAPITAL DE RIESGO.

II. ESTRATEGIAS DE MERCADO

- DEFINIR LOS SEGMENTOS DEL MERCADO EN CADA UNO DE LOS BANCOS,  
CONLLEVARA A SU ESPECIALIZACION RELATIVA.
- DETECTAR LAS NECESIDADES DE LA CLIENTELA Y DESARROLLAR PRODUCTOS  
Y SERVICIOS ORIENTADOS A SU SATISFACCION.

- DIFERENCIAR LOS PUNTOS DE VENTA Y ADECUAR EL OFRECIMIENTO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS A LAS CARACTERISTICAS DE CADA MERCADO LOCAL PROPIO, A LA COVACION ECONOMICA DE SU AMBITO DE INFLUENCIA Y AL POTENCIAL DE NEGOCIOS QUE SE TENGA.
- REORDENAR LA RED DE SUCURSALES BAJO PRINCIPIOS DE EFICIENCIA, PRODUCTIVIDAD Y RENTABILIDAD.
- REASIGNAR AL PERSONAL DE LAS AREAS Y PROCESAMIENTO DE INFORMACION Y TRANSACCIONES A LAS DE PROMOCION Y NEGOCIOS.
- BUSCAR LA COMPLEMENTARIEDAD Y EL APROVECHAMIENTO DE SINERGIAS DENTRO DE LOS GRUPOS FINANCIEROS AMPLIADOS.

### III. ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO

- DESARROLLAR E IMPLEMENTAR SISTEMAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.
- MANTENER LA COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO LABORAL EN TERMINOS DE SUELDOS Y PRESTACIONES.
- CREAR CENTROS DE CAPACITACION QUE ABARQUEN LA FORMACION ESPECIALIZADA.
- ESTABLECER PLANES DE CARRERA QUE PERMITAN TANTO A EMPLEADOS COMO A FUNCIONARIOS UN DESARROLLO DENTRO DE SUS INSTITUCIONES.
- INSTRUMENTAR PROGRAMAS DE DESARROLLO GERENCIAL
- INSTRUMENTAR SISTEMAS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO Y VINCULARLOS A PROGRAMAS DE ESTIMULOS.
- DESARROLLAR UNA CULTURA DE CALIDAD ENTRE EL PERSONAL BANCARIO
- INSTITUCIONALIZAR EL PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL



#### IV. ESTRATEGIAS DE DESARROLLO TECNOLOGICO

- SUSTITUIR PAULATINAMENTE EL EQUIPO OBSOLETO
- DESTINAR RECURSOS A LA INVESTIGACION Y AL DESARROLLO DE PROGRAMAS.
- DESARROLLAR LA UTILIZACION DE MEDIOS ALTERNOS
- INTENSIFICAR LA AUTOMATIZACION DE SUCURSALES
- ELEVAR LA EFICIENCIA DE LOS SISTEMAS
- COMPARTIR ESFUERZOS EN LA EXPLORACION Y EL USO DE MEDIOS DE COMUNICACION.
- PROMOVER EL DESARROLLO DE UNA CULTURA INFORMATICA.

#### V. ESTRATEGIAS DE RENTABILIDAD

- ABATIR LOS GASTOS DE OPERACION E INCREMENTAR LA ESCALA DE LAS OPERACIONES PARA UN MEJOR APROVECHAMIENTO.
- MEJORAR EL ANALISIS DEL CREDITO Y LA CAPACIDAD PARA EVALUAR PROYECTOS.
- RACIONALIZAR LA RED DE SUCURSALES
- TENDER A LA ESPECIALIZACION RELATIVA A SEGMENTOS DONDE SE TENGAN VENTAJAS COMPARATIVAS.
- BASAR EL CRECIMIENTO DE UNA ADECUADA CAPITALIZACION MEDIANTE LA REINVERSION DE UTILIDADES.

## VI. ESTRATEGIAS DE INTEGRACION FINANCIERA INTERNACIONAL

- ESTABLECER ALIANZAS ESTRATEGICAS ENTRE BANCOS MEXICANOS Y EX-TRANJEROS QUE DERIVEN EN LA TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA Y DE RECURSOS PARA EL FONDEO EN DOLARES.
- INCREMENTAR LA PRESENCIA DE LA BANCA MEXICANA EN LOS MERCADOS DEL EXTERIOR.
- ESTABLECER EL PRINCIPIO DE RECIPROCIDAD RELATIVA CON LA BANCA EXTRANJERA, TANTO EN LA APERTURA DE SUCURSALES COMO EN EL OFRECIMIENTO DE SERVICIOS.
- GENERAR ECONOMIAS DE ESCALA QUE LE PERMITAN OBTENER VENTAJAS COMPETITIVAS.
- HACER DE LA INTEGRACION FINANCIERA INTERNACIONAL UN PROCESO SELECTIVO Y GRADUAL(1).

## ESTRATEGIAS DE LA BANCA REPRIVATIZADA

EN EL PROCESO DE TRANSFORMACION QUE ESTA VIVIENDO EL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO, UNA PARTE INPORTANTE ES EL PAPEL QUE JUEGA EL SISTEMA BANCARIO. ESTE PROCESO DE TRANSFORMACION, SIN DUDA ALGUNA, PERMITIRA QUE LAS INSTITUCIONES BANCARIAS SE VEAN INTEGRADAS EN DEL SISTEMA FINANCIERO INTERNACIONAL.

LA BANCA MEXICANA SE ESTA PREPARANDO PARA ESTA INTEGRACION. LA INMINENTE FIRMA DEL TRATADO TRILATERAL DE LIBRE COMERCIO ENTRE MEXICO, ESTADOS UNIDOS Y CANADA, PONDRÁ AL SISTEMA BANCARIO MEXICANO EN FRANCA COMPETENCIA CON LOS SERVICIOS FINANCIEROS QUE OFRECEN LOS PAISES DEL CONTINENTE AMERICANO, E INCLUSIVE DEL EUROPEO.

CADA GRUPO FINANCIERO ESTA DESARROLLANDO ESTRATEGIAS DE PENETRA-  
CION DE MERCADO QUE LE PERMITAN POSICIONARSE DE NUEVOS SECTORES DE  
LA ECONOMIA. ESTAS ESTRATEGIAS ESTAN ACORDE CON LA COBERTURA Y EL  
TAMAÑO DEL GRUPO FINANCIERO.

A CONTINUACION SE DESARROLLAN LAS ESTRATEGIAS DE CINCO GRUPOS  
FINANCIEROS: BANPAIS-MEXIVAL, CREMI-CONSORCIO G, BANORIE-GRUPO  
MARGEN, BANCOMER-VAMSA Y BANAMEX-ACCIVAL. SE DESCRIBEN NADAMAS  
ESTAS CINCO ESTRATEGIAS, PORQUE EL PROCESO DE CONSOLIDACION DE  
TODOS LOS BANCOS ES MUY SIMILAR Y SE PUEDE HABLAR DE UN COMPORTA-  
MIENTO DEL SISTEMA BANCARIO MEXICANO.

## BANPAIS-MEXIVAL

BANPAIS FUE ASIGNADO AL GRUPO FINANCIERO MEXIVAL, CONFORMADO POR MAS DE 200 INVERSIONISTAS DE 25 CIUDADES DEL PAIS. LA SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO AUTORIZO AL GRUPO GANADOR --CBI CASA DE BOLSA, REPRESENTADA POR POLICARPO ELIZONDO Y JULIO CESAR VILLARRREAL-- A ASOCIARSE CON MEXIVAL.

EN OPINION DE ANGEL RODRIGUEZ, PRESIDENTE DE MEXIVAL, ESTA ASOCIACION GARANTIZA UNA POSICION MAS SOLIDA, REGIONAL Y MERCADO-LOGICAMENTE MAS AMPLIA, CAPAZ DE PENETRAR EFICIENTEMENTE EN EL TERRITORIO NACIONAL, CON EXPERIENCIA, SOLVENCIA MORAL, TALENTO ADMINISTRATIVO, LIDERAZGO Y NACIONALISMO EMPRESARIAL, BASES QUE SERVIRAN PARA CONSOLIDAR LA CONFIANZA DEL PUBLICO Y DESARROLLAR AL BANCO.

POR EL MOMENTO, MEXIVAL NO HA CONTEMPLADO LA POSIBILIDAD DE QUE PARTICIPE ALGUN INVERSIONISTA EXTRANJERO. SOLO SE HA INVITADO A PARTICIPAR A UN AMPLIO SECTOR DE LA COMUNIDAD ISRAELITA DE MEXICO, TAMBIEN SE HARA UNA OFERTA PUBLICA DE ACCIONES EN LA QUE SE PRETENDE INCORPORAR A DOS MIL NUEVOS ACCIONISTAS, CON LA INCLUSION DE LOS TRABAJORES DE LA INSTITUCION, LOS QUE SE SUMARIAN A 70 INVERSIONISTAS DE NUEVO LEON Y TAMAULIPAS.

DE SU PLAN DE TRABAJO DESTACAN LOS SIGUIENTES PUNTOS:

- 1) MANTENER AL MISMO CUERPO DIRECTIVO DE LOS ULTIMOS TRES AÑOS.
- 2) DEDICAR MAS DEL 7% DE LAS UTILIDADES DE 1991 PARA RECAPITALIZAR AL BANCO, HASTA LLEGAR A UN PROMEDIO DEL 12% EN 1993.
- 3) ENFATIZAR LA IMPORTANCIA DE CONTAR CON ADELANTADOS SISTEMAS TECNOLOGICOS Y DE COMPUTO Y LA IMPARTICION DE CURSOS DE CAPACITACION.
- 4) ACENTUAR SU LABOR REGIONAL, PERO DENTRO DE UNA COBERTURA NACIONAL, CON ESPECIAL ATENCION A LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA.
- 5) DIVERSIFICAR LAS OPCIONES CREDITICIAS Y DE INVERSION; ENRIQUECER SUS SERVICIOS PARA CONVERTIR AL BANCO EN UN AUTENTICO SUPERMERCADO DE ALTERNATIVAS FINANCIERAS, QUE TRASCIENDAN EL CONCEPTO DE BANCA UNIVERSAL.
- 6) FORTALECER LAS SUCURSALES EN EL TERRITORIO NACIONAL Y BUSCAR LA INTERNACIONALIZACION CON LA APERTURA DE UNA SUCURSAL EN NUEVA YORK, ASI COMO EN LAS PLAZAS DEL EXTRANJERO QUE DEMANDE EL MERCADO(2).

## BANCA CREMI-CONSORCIO G

BANCA CREMI FUE EL TERCER BANCO EN REGRESAR A LA INICIATIVA PRIVADA (LOS PRIMEROS FUERON MULTIBANCO MERCANTIL DE MEXICO Y BANPAIS, EN ESE ORDEN). LA SUBASTA FAVORECIO A LA CASA DE BOLSA MULTIVALORES DE HUGO VILLA MANZO, ASOCIADO CON UN GRUPO DE EMPRESARIOS JALICIENSES ENCABEZADOS POR JUAN ARTURO COVARRUBIAS VALENZUELA Y RAYMUNDO GOMEZ FLORES.

TIEMPO DESPUES, CON AUTORIZACION DE LA SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO, LA SOCIEDAD SE DISOLVIO. LOGICAMENTE, ESTA FRAC-TURA RETRASO LA INTEGRACION DEL CONSEJO ADMINISTRATIVO DE CREMI HASTA EL 13 DE SEPTIEMBRE DE 1991 (UN MES DESPUES DE SU ASIGNACION).

PARA DEFINIR LAS NUEVAS ESTRATEGIAS QUE SEGUIRA EL BANCO, EL GRUPO DE EMPRESARIOS (FINANCIERAMENTE CONOCIDO COMO CONSORCIO G) SE HA DEDICADO PRIMERAMENTE A CONOCER A FONDO LA PROBLEMATICA DE LA INSTITUCION, PARA PODER DESARROLLAR ESTRATEGIAS ESPECIFICAS. PARA ESTO, LA COMISION EJECUTIVA DEL BANCO, JUNTO CON LA DIRECCION GENERAL ESTA REVISANDO LO QUE SE HA HECHO EN LOS ULTIMOS CINCO AÑOS, NO SOLO PARA CORREGIR DEBILIDADES Y APUNTALAR FORTALEZAS, SINO TAMBIEN PARA CONOCER CON QUE RECURSOS HUMANOS Y FINANCIEROS SE CUENTAN PARA ATACAR EL MERCADO AL QUE SE QUIERE LLEGAR.

POR LO PRONTO, SE HA FORMADO UN GRUPO DE SEIS GRANDES ACCIONISTAS

CUYA INTENCION ES DISEMINAR EL CAPITAL ENTRE LOS CONSEJOS REGIONALES, A FIN DE QUE CADA UNO TENGA UNA PARTICIPACION DE 3% EN EL BANCO.

CON TAL PROPOSITO, SE SIGUE UN PROCESO DE FORMACION DE SOCIOS REGIONALES EN EL DISTRITO FEDERAL, GUADALAJARA, CULIACAN, LEON, HERMOSILLO Y MONTERREY. ESTA ESTRATEGIA ES CONSIDERADA COMO UNA DE LAS MAS SANAS PARA HACER CRECER LA INSTITUCION Y CONVERTIRLA EN UNA DE COBERTURA NACIONAL --ACTUALMENTE ES UN BANCO MULTIRREGIONAL, CON PRESENCIA EN 17 ESTADOS--; A SU VEZ, ES LA FORMULA ADECUADA PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS, Y LOS CONSEJOS REGIONALES ESTARAN MUY PENDIENTES DE CUIDAR QUE SE ALCANCE ESA EFICIENCIA(3).

AL MOMENTO DE SER DESIGNADO, CREMI TENIA SUS PUNTOS FUERTES Y DEBILES. ENTRE LOS PRIMEROS SE CUENTAN SU BUEN NIVEL DE RENTABILIDAD (25.1%) Y SU EFICIENCIA CREDITICIA (1.77%). COMO PUNTOS FLACOS SOBRESALEN: UNA DE LA UTILIDADES MAS BAJAS POR SUCURSAL (498 MILLONES DE PESOS), EMPLEADOS POCO PRODUCTIVOS (CADA UNO GENERA 12 MILLONES DE PESOS), SUCURSALES SOBREPoblADAS (43 EMPLEADOS EN CADA UNA) (4).

LOS COMPRADORES CONOCIAN LA SITUACION DEL BANCO. SIN EMBARGO, OPINAN QUE UN BANCO ES UN NEGOCIO A LARGO PLAZO Y MANEJANDOLO BIEN SE PUEDE HACER DE EL UN NEGOCIO MAS RENTABLE. PARA CUMPLIMENTAR

ESTE OBJETIVO, SE HAN DESARROLLADO LAS SIGUIENTES ESTRATEGIAS:

- 1) FORMAR COMISIONES QUE ESTUDIEN LA PRODUCTIVIDAD DE CADA UNA DE LAS 117 SUCURSALES Y LA POSIBLE REUBICACION DE CADA UNA DE ELLAS.
- 2) FORMAR UN CUADRO DE EMPLEADOS MAS CALIFICADOS, PARA DAR MEJORES SERVICIOS Y UNA RESPUESTA MAS RAPIDA A LA CLIENTELA.
- 3) BUSCAR LA PARTICIPACION DE CAPITAL EXTRANJERO. HASTA EL MOMENTO SE SOSTIENEN PLATICAS CON BANCOS ESPAÑOLES, SUIZOS, AUSTRIACOS E ITALIANOS.
- 4) PROPONER PROYECTOS DE INVERSION COMPLETOS A LOS EMPRESARIOS, UTILIZANDO INGENIERIA FINANCIERA Y UN ANALISIS INTERNACIONAL DE MERCADO, CON LA POSIBILIDAD DE PARTICIPAR COMO SOCIO MINORITARIO EN ESOS PROYECTOS, ADEMAS DE OTORGAR EL CREDITO, Y
- 5) CONSOLIDAR FORMALMENTE UN GRUPO FINANCIERO, CON LA COMPRA DE UNA CASA DE BOLSA Y UNA ASEGURADORA, YA QUE ACTUALMENTE SE CUENTA CON UNA CASA DE CAMBIO Y UNA ARRENDADORA(5).

ESTE BANCO, CON SEDE EN LA CAPITAL TAPATIA, TIENE PLANEADO BRINDAR UN DECIDIDO APOYO A CORTO PLAZO A LA REGION, CON LA REALIZACION DE TRES PROYECTOS:

- 1) LA AMPLIACION A OCHO CARRILES DEL PERIFERICO DE LA ZONA METROPOLITANA DE GUADALAJARA.



- 2) LA CONSTRUCCION DE UNA NUEVA CENTRAL DE ABASTO EN LA CIUDAD.
- 3) UN DESARROLLO AGROPECUARIO PRODUCTOR DE HORTALIZAS PARA EL MERCADO EUROPEO.

## BANCO DE ORIENTE-GRUPO MARGEN

EL GRUPO MARGEN TIENE UN AÑO DE EXISTENCIA EN EL SECTOR FINANCIERO. PARA AYUDARSE A CONSOLIDAR SU POSICION DECIDIERON COMPRAR UN BANCO. SU PARTICIPACION EN EL MERCADO FINANCIERO ES PEQUEÑA, YA QUE UNICAMENTE OFRECE SERVICIOS DE ARRENDAMIENTO, FIANZAS Y CAMBIO DE MONEDA.

MARGEN ESTA CONFORMADO POR 50 SOCIOS, PROVENIENTES DEL NORTE Y DEL CENTRO DEL PAIS. TIENE COMO SEDE MONTERREY, AUNQUE OFRECE SUS SERVICIOS EN NUEVO LEON, COAHUILA, SAN LUIS POTOSI Y GUANAJUATO. AL FUSIONARSE COMPRADOR Y COMPRADO, ABARCAN LOS ESTADOS DE PUEBLA (SEDE DE BANORIE), VERACRUZ Y TLAXCALA. EL PROYECTO CONTEMPLA OFRECER LOS SERVICIOS FINANCIEROS EN FORMA GRADUAL Y AUMENTAR SU COBERTURA A OTRAS LOCALIDADES DEL NORTE Y DEL BAJIO.

LA META DE RICARDO Y MARCELO MARGAIN BERLANGA, PROPIETARIOS DEL GRUPO MARGEN, ES CONFORMAR UN GRUPO FINANCIERO, Y AGREGAR, A CORTO PLAZO, UNA CASA DE BOLSA, UNA ASEGURADORA Y UNA ALMACENADORA, YA SEA CREANDOLAS O COMPRANDOLAS.

LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES TANTO DEL BANCO COMO DEL GRUPO, SE DIRIGEN A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA. AHORA, SE PRETENDE INCORPORAR A LAS PERSONAS FISICAS, YA QUE ELLAS SON QUIENES MAS REQUIEREN DE ASESORIA Y APOYO FINANCIERO. BANORIE, ESPECIFICAMENTE, ESTA

ORIENTADO HACIA LA INDUSTRIA FARMACEUTICA, DE LA TRANSFORMACION, COMERCIO Y GANADERIA. LA IDEA ES NO ABANDONAR ESE MERCADO, Y CUANDO POSEAN CASA DE BOLSA INTENTAR ABARCAR EL MERCADO CORPORATIVO.

A DECIR DE MARCELO MARGAIN, LAS ESPECIALIZACIONES HACIA ALGUN SECTOR O EN ALGUN SERVICIO SOLO SE DARAN EN FUNCION DE LAS DEMANDAS DE CADA ZONA(6).

A CORTO PLAZO, MARGEN PROYECTA DESTINAR RECURSOS POR \$60,000 MILLONES DE PESOS AL APOYO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA. ADEMAS, BUENA PARTE DE ESTE MONTO SE INVERTIRA EN LA REESTRUCTURACION, MODERNIZACION Y APERTURA DE NUEVAS SUCURSALES BANCARIAS, CON LA INTENCION DE OTORGAR TODOS LOS SERVICIOS FINANCIEROS EN CADA UNA DE SUS VENTANILLAS Y PREPARARSE TAMBIEN PARA PROPORCIONARLOS, DURANTE 1992, EN EL AMBITO INTERNACIONAL.

EN ESE AMBITO, SE PLANEA UNA ASOCIACION CON TRES BANCOS EXTRANJEROS (10% DE ACCIONES CADA UNO), ESTRATEGICAMENTE UBICADOS: CHILE, ESTADOS UNIDOS Y ESPAÑA. POR LO PRONTO, EL BANCO NACIONAL ESPAÑOL DE CREDITO (BANESTO) YA FORMALIZO SU ASOCIACION, AL COMPRAR EL PAQUETE DE ACCIONES QUE LE OFRECIERON (10%).

DADA LA CERCANIA DE LA SEDE DEL GRUPO (MONTERREY) CON LA FRONTERA NORTE DEL PAIS, MARGEN PLANEA UNA ESTRATEGIA DE VALOR AGREGADO

HACIA SUS CLIENTES, BASADA EN ASESORIA A LOS EXPORTADORES Y ORIENTACION A TODO AQUEL QUE TENGA QUE VER CON EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO. PARA ESTO SE REQUIERE DE UNA BUENA PREPARACION A FIN DE QUE LA ATENCION QUE SE BRINDE A LOS CLIENTES SEA SUPERIOR A LA QUE BRINDE OTRA EMPRESA.

## BANCOMER-VAMSA

BANCOMER FUE ASIGNADO A VALORES MONTERREY, S.A. DE C.V. (VAMSA), ENCABEZADO POR EUGENIO GARZA LAGUERA Y RICARDO GUAJARDO TOUCHE. AL TOMAR LAS RIENDAS DE ESTA INSTITUCION BANCARIA, EL PRIMERO FUE NOMBRADO PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION, Y EL SEGUNDO, DIRECTOR GENERAL.

VAMSA ESTA CONVENCIDO DE QUE BANCOMER ES EL MEJOR BANCO EN MEXICO PARA HACER FRENTE A LAS TENDENCIAS DE CRECIMIENTO CON ESTABILIDAD Y LA GLOBALIZACION DE NUESTRA ECONOMIA, BASADOS EN SU IMAGEN, SU PRESENCIA GEOGRAFICA, LA CALIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS Y SU TECNOLOGIA. LAS VENTAJAS QUE PRESENTA LA INSTITUCION, CON RELACION A LOS NEGOCIOS DE POSICIONAMIENTO Y LOS NEGOCIOS DE HABILIDADES Y CONOCIMIENTO DARAN EN LARGO PLAZO UNA MAYOR ESTABILIDAD Y RENTABILIDAD DEL MISMO. UNIDOS ESTOS DOS ELEMENTOS PROPICIARAN UN CRECIMIENTO MAS ACELERADO Y UN MAYOR IMPULSO PARA CONVERTIR A BANCOMER EN UN BANCO UNIVERSAL.

POR LO ANTERIOR, SE HACE MENCION A CONTINUACION DE LA ESTRATEGIA INSTITUCIONAL DE BANCOMER, QUE PRETENDE FORTALECER SU POSICION EN LOS SEGMENTOS DEL MENUDEO Y MEDIO MAYOREO A TRAVES DE UNA MAYOR EFICIENCIA Y CALIDAD EN EL SERVICIO, ENFATIZANDO CUATRO METAS PRINCIPALES:

- CONVERTIR A BANCOMER EN EL BANCO LIDER EN RENTABILIDAD.
- ASEGURAR LA MEJOR CALIDAD DE RIESGO EN BENEFICIO DE SUS ACCIONISTAS.
- DEFENDER E INCREMENTAR LA PARTICIPACION DE LOS MERCADOS MEDIANTE LA INNOVACION EN PRODUCTOS Y CALIDAD DE SERVICIO.
- LOGRAR UNA PRODUCTIVIDAD A NIVELES INTERNACIONALES PARA COMPETIR CON EXITO EN UNA ECONOMIA ABIERTA.

PARA LOGRAR LAS METAS ESTABLECIDAS SERA NECESARIO CONTINUAR CON LA IMPLANTACION DE ACTIVIDADES EN LAS SIGUIENTES AREAS:

I. TRANSFORMACION DEL RESTO DE LAS SUCURSALES TRADICIONALES AL NUEVO CONCEPTO DE SUCURSAL BANCOMER:

- UNIDAD DE NEGOCIOS
- AUTONOMIA DE GESTION
- MODULOS DE BANCA ESPECIALIZADA
- SERVICIO ESTANDAR

II. RELACION INTEGRAL CON EL MERCADO, MEDIANTE LA GENERACION DE NUEVOS SERVICIOS CON VALOR AGREGADO PARA EL CLIENTE:

- INTEGRACION DE NEGOCIOS/CLIENTES
- DIVERSIFICACION DE PRODUCTOS
- INTEGRACION VERTICAL DE OPERACIONES
- ENFASIS EN BANCA INSTITUCIONAL

III. DESCENTRALIZACION Y AUTONOMIA DE GESTION QUE PRETENDE ACERCAR LA TOMA DE DECISIONES A LOS PUNTOS DE VENTA Y ENFATIZA LA RENTABILIDAD:

- DECISION EN PUNTOS DE VENTA
- INCREMENTO EN LAS FACULTADES
- CAPACITACION/SOPORTE TECNICO
- REDUCCION DE NIVELES JERARQUICOS
- INCENTIVOS POR RENTABILIDAD

IV. CENTRALIZACION DE LOS PROCESOS OPERATIVOS Y SU CONTROL PARA DISTINGUIRSE A TRAVES DE ECONOMIAS DE ESCALA, SISTEMAS DE INFORMACION GERENCIAL Y CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE:

- UNIFORMACION DE PLATAFORMA
- CONCENTRACION DE PROCESOS
- ECONOMIAS DE ESCALA
- INFORMACION UNIFORME/ANALITICA
- ANALISIS DE RENTABILIDAD
- AREAS ESTRATEGICAS

V. UNIFICACION DE AREAS ESTRATEGICAS COMO LA ADMINISTRACION DEL RIESGO. LA ADMINISTRACION DE TESORERIA Y EL DESARROLLO TECNOLOGICO:

- DESARROLLO DE PROGRAMAS PARA ADMINISTRACION DE TESORERIA
- SUSTITUIR PAULATINAMENTE EL EQUIPO OBSOLETO
- ELEVAR LA EFICIENCIA DE LOS SISTEMAS

- PROMOVER EL DESARROLLO DE UNA CULTURA INFORMATICA
- DESARROLLAR LA UTILIZACION DE MEDIOS ALTERNOS(7).

VI. GESTION DE RECURSOS HUMANOS ENFOCADA A ENFRENTAR LA TRANSFORMACION DE BANCOMER:

- PLANEACION PARA EL CAMBIO
- FORMACION PARA EL CAMBIO
- MOTIVACION COMERCIAL(8).



## BANAMEX-ACCIVAL

BANCO NACIONAL DE MEXICO FUE ASIGNADO A LA CASA DE BOLSA ACCIONES Y VALORES DE MEXICO (ACCIVAL), DIRIGIDA POR ROBERTO HERNANDEZ RAMIREZ Y ALFREDO HARP HELU.

PARA LOGRAR LA COMPRA DE ESTE BANCO, ACCIVAL LOGRO LA ASOCIACION DE CERCA DE 800 INVERSIONISTAS, ENTRE LOS QUE DESTACAN LORENZO ZAMBRANO, PRESIDENTE DEL GRUPO CEMEX; JORGE MARTINEZ GUITRON, DE SIDEK; MAX MICHEL, SOCIO DE AFIANZADORA SOFIMEX, LIVERPOOL, FEMSA Y PE%OLES; VALENTIN DIEZ MORODO, DE CERVECERIA MODELO; CARLOS HANK ROHN, DE GRUPO HERMES, Y ROMULO O'FARRIL, DE GRUPO DESC, INDUSTRIAL MINERA MEXICO, TMM, Y NOVEDADES(9).

EL GRUPO FINANCIERO BANAMEX-ACCIVAL (BANACCI) HA DESARROLLADO PLANES DE TRABAJO QUE LE PERMITAN ALCANZAR LAS METAS QUE SE HA PLANTEADO: DAR SERVICIO DE LA MAS ALTA CALIDAD A LOS CLIENTES, CONTAR CON EL PERSONAL MEJOR CAPACITADO Y, COMO CONSECUENCIA, OFRECER UNA ATRACTIVA RENTABILIDAD PARA LOS ACCIONISTAS.

EL GRUPO SE HA PROPUESTO ENFOCARSE A SECTORES CON GRANDES EXPECTATIVAS DE CRECIMIENTO: VIVIENDA, INFRAESTRUCTURA, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA, DESARROLLO REGIONAL, ECOLOGIA, TECNOLOGIA, COMERCIO EXTERIOR Y DESCENTRALIZACION, ENTRE OTROS(10).

PARA LOGRAR SUS OBJETIVOS, BANACCI SE REGIRA BAJO LAS SIGUIENTES PREMISAS:

- PRODUCTIVIDAD DE LOS RECURSOS ADMINISTRADOS
- DESARROLLO DE NEGOCIOS RENTABLES EN TODOS LOS SECTORES DEL PAIS
- CALIDAD DE SERVICIOS BAJO ESTANDARES INTERNACIONALES
- ESTIMULOS AL TRABAJO PROFESIONAL DEL PERSONAL
- LIDERAZGO EN LOS PRINCIPALES INDICADORES
- GLOBALIZACION DE SERVICIOS FINANCIEROS UNIVERSALES(11).

BANAMEX CONTINUARA CON LAS LINEAS DE NEGOCIO QUE SE HABIAN ELEGIDO ANTERIORMENTE, COMO FUERZAS CONDUCTORAS DEL CRECIMIENTO DEL PAIS, CONSIDERANDO QUE EN LOS AÑOS SIGUIENTES SE EXPERIMENTARA UNA MAYOR PROFUNDIDAD FINANCIERA, A TRAVES TANTO DE LA BANCA DE MAYOREO CON LOS SEGMENTOS MAS ALTOS DEL MERCADO, COMO DE MENUDEO CON LOS MAS AMPLIOS.

SE PRETENDE FORTALECER LA PRESENCIA DEL BANCO EN LOS NICHOS DEL MERCADO INTERNACIONAL, PRINCIPALMENTE EN AQUELLOS QUE LE PERMITAN ESTABLECER CONTACTO DIRECTO O INDIRECTO CON LA CLIENTELA, A TRAVES DE LOS MERCADOS DE FONDEO INTERNACIONAL.

EN CUANTO A UN POSIBLE SOCIO EXTRANJERO, SE PREVE UNA INVERSION HASTA DEL 19%, PRINCIPALMENTE DE INVERSIONISTAS PATRIMONIALES E INSTITUCIONALES, NO DE INTERMEDIARIOS FINANCIEROS, YA QUE EN LA

MEDIDA EN QUE EL GRUPO PUEDA DESARROLLAR TECNOLOGIA Y NEGOCIOS CON DIVERSOS INTERMEDIARIOS FINANCIEROS, ESTARA EN MEJOR POSICION PARA COMPETIR EN LA APERTURA FINANCIERA QUE SE AVECINA.

LA VENTAJA COMPETITIVA QUE HA SELECCIONADO BANACCI FRENTE AL RESTO DE LOS PARTICIPANTES DEL SISTEMA FINANCIERO HA SIDO LA DIFERENCIACION. EN ESTOS TIEMPOS DE INFLACION ESTABLE, SE APROVECHARA LO QUE SEA NECESARIO PARA ARRAIGAR AUN MAS A LA CLIENTELA: DIFERENCIACION DE SERVICIO, O MAYOR CANTIDAD DE PRODUCTOS(12).

CON LA FINALIDAD DE AFIANZAR EL LIDERAZGO DENTRO DEL SISTEMA FINANCIERA NACIONAL, BANACCI ASUME LOS SIGUIENTES PRINCIPIOS DE LIDERAZGO:

1. BUSQUEDA DE LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO
2. ENFOQUE HACIA LA RENTABILIDAD
3. VISION Y COMPROMISO DE LARGO PLAZO
4. CONFIANZA EN EL PAIS.
5. CERCANIA CON EL CLIENTE Y LOS MERCADOS
6. MANTENIMIENTO DE ESTRUCTURAS AGILES Y FLEXIBLES
7. FORMACION DE UN EQUIPO PROFESIONAL, LEAL Y ENTUSIASTA
8. ANALISIS ECONOMICO Y BURSATIL
9. SENTIDO DE OPORTUNIDAD Y CONSTANCIA EN LAS DECISIONES(13).

PARA ACCIVAL, BANAMEX ES EL BANCO MEJOR POSICIONADO PARA ENFRENTAR LOS RETOS DE LA APERTURA Y LA MODERNIZACION DEL PAIS.

COMO EJEMPLO DEL DINAMISMO QUE SEGURAMENTE CARACTERIZARA A ESTE GRUPO FINANCIERO, ES LA FIRMA DEL CONVENIO QUE HICIERON RECIENTEMENTE CON AMERICAN EXPRESS, QUE SE TRADUJO EN EL LANZAMIENTO DE UNA TARJETA DE CREDITO, LA GOLD CARD, QUE LLEVARA EL LOGOTIPO DE LAS DOS COMPA&IAS. ESTA TARJETA ABRIRA EL MERCADO INTERNACIONAL PARA BANAMEX Y LE REDITUARA UN MERCADO POTENCIAL DE 350,000 NUEVOS USUARIOS(14).

NOTAS BIBLIOGRAFICAS DEL CAPITULO IV

- (1) DEREK F., CHANNON. MARKETING Y DIRECCION ESTRATEGICA DE LA BANCA. ED. DIAZ SANTOS, MEXICO, 1990, PP. 4, 9.
- (2) EL FINANCIERO, 18 DE JUNIO DE 1991, SECC. FINANZAS, P. 3
- (3) REVISTA EXPANSION NUM. 580, 11 DE DICIEMBRE DE 1991, P. 85.
- (4) IBIDEM. PP. 85-87.
- (5) IBIDEM. P. 88.
- (6) REVISTA EXPANSION NUM. 579, 27 DE NOVIEMBRE DE 1991, P. 89.
- (7) REVISTA EXPANSION NUM. 584, 19 DE FEBRERO DE 1992, PP. 46-51.
- (8) POSICIONAMIENTO ESTRATEGICO, VAMSA-BANCOMER, 29 DE NOVIEMBRE DE 1991.
- (9) PROCESO NUM. 775, 9 DE SEPTIEMBRE DE 1991, PP. 24-25.
- (10) REVISTA EXPANSION NUM. 582, 22 DE ENERO DE 1992, P. 36.
- (11) IBIDEM. P. 37.
- (12) IBIDEM. P. 41.
- (13) IBIDEM. P. 34.
- (14) REVISTA EXPANSION NUM. 587, 1 DE ABRIL DE 1992, P. 67.

## CONCLUSIONES

LOS CAMBIOS QUE SE HAN ORIGINADO A NIVEL MUNDIAL, HAN HECHO QUE EL SISTEMA BANCARIO MEXICANO EXPERIMENTE IMPORTANTES Y SIGNIFICATIVOS CAMBIOS, PRODUCTO DE LAS REGULACIONES A LAS QUE SE HA VISTO SUJETO, ASI COMO DEL ENTORNO MACROECONOMICO EN EL QUE SE HA DESENVUELTO. ASIMISMO, DESPUES DE LA CONSOLIDACION DE LA BANCA ESPECIALIZADA EN INSTITUCIONES DE BANCA MULTIPLE, LO CUAL OTORGO MAYOR FLEXIBILIDAD EN EL MANEJO TEMPORAL DE LOS RECURSOS Y PROMOVIO EL SURGIMIENTO DE NUEVOS INSTRUMENTOS DE AHORRO A DISPOSICION DEL PUBLICO, LOGRANDO SER UN IMPORTANTE MOTOR DE CRECIMIENTO ECONOMICO, CON UNA PENETRACION CRECIENTE EN LA ECONOMIA, CAPTANDO MAYORES FLUJOS DE AHORRO Y ASIGNANDO LOS RECURSOS FINANCIEROS A LA INVERSION, DURANTE LA EPOCA DE LOS SESENTAS.

CUANDO UNA ECONOMIA SE DESENVUELVE DENTRO DE UN MARCO DE ESTABILIDAD MACROECONOMICA, LOS PRECIOS RELATIVOS, TANTO DE BIENES COMO DE FACTORES DE LA PRODUCCION, TIENDEN A REFLEJAR SU ESCASEZ RELATIVA Y, POR TANTO, EL PRECIO MIDE SU VERDADERO COSTO DE OPORTUNIDAD. LO ANTERIOR PERMITE QUE LOS RECURSOS SEAN ASIGNADOS A AQUELLAS ACTIVIDADES EN DONDE EL RENDIMIENTO REAL ESPERADO ES MAYOR, APROVECHANDO LAS VENTAJAS COMPARATIVAS DISPONIBLES.

POR LO QUE RESPECTA AL SISTEMA FINANCIERO EN PARTICULAR, EL HECHO DE QUE LA ECONOMIA SE DESENVUELVA EN UN MARCO MACROECONOMICO

INESTABLE TIENDE A PROVOCAR QUE LA ACTIVIDAD DE INTERMEDIACION FINANCIERA SE VUELVA MAS COSTOSA, ORIENTADA HACIA EL CORTO PLAZO Y CON MENORES NIVELES DE PENETRACION EN LA ECONOMIA, ES DECIR, MENORES NIVELES DE CAPTACION Y CANALIZACION DE RECURSOS. LO CUAL FUE UNO DE LOS TANTOS ELEMENTOS QUE ORIGINO INFLACION, A LA VEZ QUE LA ACTIVIDAD FINANCIERA SE VUELVE MAS COSTOSA DEBIDO A QUE AL AUMENTAR LA INCERTIDUMBRE EN LA ECONOMIA, EL PUBLICO EXIGIRA, PARA AHORRAR EN EL SISTEMA FINANCIERO NACIONAL, MAYORES NIVELES DE TASAS REALES DE INTERES.

POR LO ANTERIOR, AL SER UNO DE LOS OBJETIVOS DE LA POLITICA ECONOMICA EL PROMOVER UN PROCESO DE INTERMEDIACION FINANCIERA MAS EFICIENTE, CON AHORRO REAL CRECIENTE Y UNA CANALIZACION DE RECURSOS HACIA AQUELLAS ACTIVIDADES MAS RENTABLES; EL GOBIERNO MEXICANO DECRETA LA EXPROPIACION DE LAS INSTITUCIONES BANCARIAS; LO CUAL ORIGINO UN PROCESO DE FUSIONES QUE SE TRADUJO EN UN MENOR NUMERO DE INSTITUCIONES BANCARIAS, TRATANDO CON ELLO DE APROVECHAR LA EXISTENCIA DE ECONOMIAS A ESCALA EN LA OPERACION DEL SISTEMA BANCARIO Y PROMOVER UNA MAYOR COMPETENCIA ENTRE LAS DIFERENTES INSTITUCIONES BANCARIAS.

UNO DE LOS PRINCIPALES ELEMENTOS QUE HAN CARACTERIZADO AL SISTEMA FINANCIERO EN SU HISTORIA, HA SIDO EL QUE LOS DIFERENTES INTERMEDIARIOS HAN ESTADO EXCESIVAMENTE REGULADOS, PRINCIPALMENTE EN SU PARTE OPERATIVA. DE ESTA MANERA, LAS AUTORIDADES RESPECTIVAS (LA

SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO, EL BANCO DE MEXICO, LA COMISION NACIONAL BANCARIA, LA COMISION NACIONAL DE SEGUROS Y FIANZAS Y LA COMISION NACIONAL DE VALORES) INTERVIENEN CON DISPOSICIONES QUE HAN HECHO RELATIVAMENTE INEFICIENTE AL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO, ENCARECIENDO EL PROCESO DE INTERMEDIACION FINANCIERA.

ANTE EL ESTANCAMIENTO QUE EXPERIMENTO EL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO Y CON EL OBJETIVO DE INCREMENTAR LA EFICIENCIA DE OPERACION DE LOS DIFERENTES INTERMEDIARIOS Y MERCADOS FINANCIEROS, A PARTIR DE 1989 SE INICIO UN PROCESO DE DESREGULACION, ELIMINANDO EL CONTROL EXOGENO DE LAS TASAS DE INTERES BANCARIAS TANTO PASIVAS COMO ACTIVAS, ASI COMO LA DETERMINACION LIBRE DE LA CANALIZACION CREDITICIA DE LOS RECURSOS.

ESTAS MEDIDAS PERMITIRAN OTORGAR A LOS DIVERSOS INTERMEDIARIOS UNA MAYOR AUTONOMIA DE GESTION EN SUS OPERACIONES, REDUCIR LOS COSTOS DE INTERMEDIACION, APROVECHANDO --MEDIANTE LA FORMACION DE GRUPOS FINANCIEROS INTEGRADOS-- LA EXISTENCIA DE ECONOMIAS A ESCALA EN EL SISTEMA FINANCIERO, CON LO CUAL SE DAN LOS PRIMEROS PASOS EN EL PROCESO DE INTEGRACION DEL SISTEMA FINANCIERO NACIONAL, CON EL SISTEMA FINANCIERO INTERNACIONAL, PERMITIENDO LA PARTICIPACION DE ALGUNOS AGENTES FINANCIEROS EXTERNOS EN EL SISTEMA FINANCIERO DOMESTICO.



ESTE PROCESO DE DESREGULACION SE PROFUNDIZO EN 1990 CON LAS REFORMAS A LAS DIVERSAS LEYES QUE REGULAN LA OPERACION DEL SISTEMA FINANCIERO.

LOS ELEMENTOS PRIMORDIALES DE LAS REFORMAS LEGISLATIVAS PUEDEN AGRUPARSE EN DOS CONJUNTOS, EL PRIMERO DE CARACTER OPERATIVO Y EL SEGUNDO DE CARACTER ESTRUCTURAL. POR LO QUE RESPECTA AL PRIMERO, LAS REFORMAS INTRODUCIDAS ESTAN ENCAMINADAS A PERMITIR UNA MAYOR LIBERTAD DE OPERACION A LOS DIVERSOS INTERMEDIARIOS FINANCIEROS Y HACER QUE CON ELLO EL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO SE VUELVA MAS EFICIENTE.

EN CUANTO A LAS REFORMAS DE CARACTER ESTRUCTURAL, ESTAS PERMITEN LA FORMACION DE GRUPOS FINANCIEROS INTEGRADOS, A LA VEZ QUE PERMITEN LA PARTICIPACION MINORITARIA DE AGENTES FINANCIEROS INTERNACIONALES EN LAS INSTITUCIONALES NACIONALES DE SEGUROS, FIANZAS, ALMACENES GENERALES DE DEPOSITO Y EMPRESAS DE FACTORAJE FINANCIERO, CON LO CUAL SE DIO EL PRIMER PASO EN LA INTERNACIONALIZACION DEL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO, COMPLEMENTANDO ASI LA INTEGRACION DEL SECTOR REAL DE LA ECONOMIA MEXICANA CON LA ECONOMIA MUNDIAL, Y PERMITIENDO QUE LA BANCA MEXICANA OPERE BAJO EL CONCEPTO DE BANCA UNIVERSAL.

LA REPRIVATIZACION DEL SISTEMA BANCARIO MEXICANO ES UN ELEMENTO CLAVE PARA QUE EL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO ALCANCE MAYORES NIVELES DE EFICIENCIA. AL HABER OTORGADO A LAS INSTITUCIONES

BANCARIAS UNA MAYOR AUTONOMIA DE GESTION Y AL NO DECIDIR EL GOBIERNO SOBRE LOS NIVELES DE LAS TASAS DE INTERES, NI SOBRE LA CANALIZACION SECTORIAL DEL CREDITO, SE ALCANZARAN LOS NIVELES DESEADOS.

ESO SIGNIFICA EL APROVECHAMIENTO OPTIMO DE LAS ECONOMIAS A ESCALA PRESENTES EN EL PROCESO DE INTERMEDIACION FINANCIERA, TRADUCIENDOSE EN UN MENOR MARGEN DE INTERMEDIACION, MENORES COSTOS DE OPERACION PARA LOS USUARIOS Y MAYOR PENETRACION DEL SISTEMA FINANCIERO EN LA ECONOMIA.

LA REPRIVATIZACION DE LA BANCA MEXICANA ES UN PROCESO AGIL QUE REBASO TODAS LAS EXPECTATIVAS GENERADAS. AL INICIAR ESTE PROCESO, LAS AUTORIDADES HACENDARIAS CONSIDERABAN RECAUDAR APROXIMADAMENTE 23 BILLONES DE PESOS; SIN EMBARGO, A MEDIDA QUE LOS BANCOS SE FUERON VENDIENDO ESTA EXPECTATIVA FUE FACILMENTE REBASADA. AL FINALIZAR EL PROCESO DE DESINCORPORACION BANCARIA SE ESPERA RECABAR ALREDEDOR DE 40 BILLONES DE PESOS. AL MES DE ABRIL SE HAN REPRIVATIZADO 15 BANCOS, FALTANDO POR REGRESAR A LA INICIATIVA PRIVADA: INTERNACIONAL, BANCEN Y BANORTE, LOS QUE, POR SUS ACTIVOS, OCUPAN EL 5o., 9o. y 11o. LUGAR

EN UN AFAN DE APOYAR EL DESARROLLO REGIONAL DEL PAIS, LAS AUTORIDADES HAN DESIGNADO LOS BANCOS A GRUPOS DE INVERSIONISTAS DE DISTINTOS PUNTOS DEL PAIS. ASI, INVERSIONISTAS REGIOMONTANOS,

JALICIENSES, TABASQUEÑOS, DEL BAJIO Y DEL PROPIO DISTRITO FEDERAL, HAN LOGRADO APODERARSE DE UN BANCO.

ES IMPORTANTE RESALTAR QUE, AUN CUANDO LEGALMENTE SE PIDE LA EXISTENCIA DE UNA SOCIEDAD CONTROLADORA O DE UNA CASA DE BOLSA PARA COMPRAR UN BANCO, ESTO NO SE HA CUMPLIDO. EN LOS COMPRADORES DE LOS NUEVE BANCOS VENDIDOS DURANTE 1991 UNICAMENTE SE ADVIERTEN SEIS AGRUPACIONES FINANCIERAS EN EL SENTIDO MAS ESTRICTO (TODAVIA NO SE CONSTITUYEN FORMALMENTE): BANAMEX-ACCIVAL, BANCOMER-VAMSA, CONFIA-ABACO, MERCANTIL DE MEXICO-PROBURSA, BANPAIS-MEXIVAL Y BANORIE-MARGEN. ESTOS DOS ULTIMOS SIN CASA DE BOLSA Y SIN SOCIEDAD CONTROLADORA. LOS OTROS TRES COMPRADORES: EL GRUPO DEL SURESTE, ALCANTARA Y CONSORGIO G, UNICAMENTE SE LES PUEDE DENOMINAR BANQUEROS, YA QUE AUN NO HAN CONFORMADO UN GRUPO FINANCIERO.

HASTA LA FECHA, LOS GRUPOS FINANCIEROS QUE CUENTAN ENTRE SUS FILAS CON CASA DE BOLSA SON PROBURSA CON MERCANTIL DE MEXICO; MEXIVAL CON BANPAIS; ABACO Y CONFIA; ACCIVAL Y BANAMEX; VAMSA (ACCIONES BURSATILES) Y BANCOMER; OBSA CON SERFIN; INVERLAT CON COMERMEX; INVERMEXICO Y SOMEX; GRUPO BURSATIL MEXICANO Y ATLANTICO; VALORES FINAMEX CON PROMEX Y ESTRATEGIA BURSATIL CON BANORO.

EN LOS INVERSIONISTAS QUE SE HAN ASOCIADO PARA COMPRAR LAS INSTITUCIONES BANCARIAS HAY UNA GRAN VARIEDADES DE NOMBRES. AUNQUE CARLOS SLIM --ACCIONISTA MAYORITARIO DE TELEFONOS DE MEXICO-- NO

HA APARECIDO COMO SOCIO PRINCIPAL EN LA COMPRA DE UN BANCO, EL PERTENECE AL CONSEJO DE ADMINISTRACION DE BANCOMER Y DE BANAMEX. LOS HERMANOS JORGE Y JOSE MARTINEZ GUITRON, AHORA COMBINARAN SUS NEGOCIOS HOTELEROS Y DE SIDERURGIA CON LA DE BANQUEROS. AMBOS SON SOCIOS MAYORITARIOS DE PROBursa EN LA ADQUISICION DE MULTIBANCO MERCANTIL DE MEXICO, Y SOCIOS DE ROBERTO HERNANDEZ Y ALFREDO HARP EN LA COMPRA DE BANAMEX. SIN DUDA ALGUNA HAY UNA GRAN DIVERSIFICACION DE CAPITAL. LOS GRUPOS FINANCIEROS ESTAN COMANDADOS POR NOMBRES INMERSOS EN TODAS LAS AREAS DE LOS NEGOCIOS.

LA REPRIVATIZACION BANCARIA DEBERA DARLE MAYOR COMPETITIVIDAD Y EQUILIBRIO AL SISTEMA FINANCIERO EN GENERAL. PARA ESTO SE REQUIERE UNA APERTURA FINANCIERA GRADUAL, QUE BIEN PUEDE DURAR 10 AÑOS PARA LLEGAR A LA APERTURA TOTAL, SOLO ASI PODRA REALIZARSE EFICAZMENTE LA INCORPORACION DE LOS INTERMEDIARIOS MEXICANOS A LOS SISTEMAS FINANCIEROS INTERNACIONALES.

ANTE UN NUEVO ESQUEMA DE COMPETENCIA, EL EXITO DE LOS BANCOS DEPENDERA DEL NIVEL EN QUE DESARROLLEN CUATRO ELEMENTOS DE FORTALEZA: LA ESPECIALIZACION CREDITICIA, LA PERMANENCIA DE LOS NEGOCIOS, LA INFRAESTRUCTURA PARA HACER NEGOCIOS, Y, EL GRADO DE CALIFICACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.

## HEMEROBIBLIOGRAFIA

1. BROTHERS, DWIGHT Y SOLIS, LEOPOLDO. EVOLUCION FINANCIERA DE MEXICO. MEXICO: CENTRO DE ESTUDIOS MONETARIOS LATINOAMERICANOS, 1987.
2. CAVAZOS, MANUEL. 50 AÑOS DE POLITICA MONETARIA EN MEXICO. BANCO DE MEXICO. FONDO DE CULTURA ECONOMICA, 1976.
3. DEREK F., CHANNON. MARKETING Y DIRECCION ESTRATEGIA DE LA BANCA. ED. DIAZ SANTOS, MEXICO, 1990.
4. EL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO: MOTOR DE DESARROLLO ECONOMICO. ED. DIANA-CENTRO DE INVESTIGACION PARA EL DESARROLLO, A.C. (CIDAC), MEXICO, 1990.
5. KATZ, ISAAC. EL SISTEMA BANCARIO MEXICANO. UNA VISION HISTORICA, INSTITUTO TECNOLOGICO AUTONOMO DE MEXICO, 1986.
6. VILLEGAS, EDUARDO Y ORTEGA, ROSA MARIA. EL NUEVO SISTEMA FINANCIERO MEXICANO, ED. PORRUA, MEXICO, 1990.
7. LEGISLACION BANCARIA, ED. PORRUA, MEXICO, 1991.

## PERIODICOS

1. DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION, 5 DE SEPTIEMBRE DE 1990.
2. EL ECONOMISTA, 19 DE MARZO DE 1992.
3. EL FINANCIERO, 18 DE JUNIO DE 1991.
4. EL FINANCIERO, 11 DE FEBRERO DE 1992.
5. EL FINANCIERO, 14 DE ABRIL DE 1992.

6. EL UNIVERSAL, 25 DE MARZO DE 1992.

7. EXCELSIOR, 3 DE MAYO DE 1990.

#### REVISTAS

1. EL MERCADO DE VALORES, NUM. 19, 1 DE OCTUBRE DE 1990.

2. EPOCA, NUM. 4, 1 DE JULIO DE 1991.

3. EXPANSION, NUM. 571, 7 DE AGOSTO DE 1991.

4. EXPANSION, NUM. 579, 27 DE NOVIEMBRE DE 1991.

5. EXPANSION, NUM. 580, 11 DE DICIEMBRE DE 1991.

6. EXPANSION, NUM. 582, 22 DE ENERO DE 1992.

7. EXPANSION, NUM. 584, 19 DE FEBRERO DE 1992.

8. EXPANSION, NUM. 587, 1 DE ABRIL DE 1992.

9. PROCESO, NUM. 775, 9 DE SEPTIEMBRE DE 1991.

10. PROCESO, NUM. 792, 6 DE ENERO DE 1992.

11. TENDENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS, NUM. 65, 17 DE JULIO DE 1990.

12. TENDENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS, NUM. 66, 23 DE JULIO DE 1990.

FOLLETOS

1. BANCOMER, REPORTE ECONOMICO EN MEXICO, NUM. 8, AGOSTO DE 1990.
2. CIRCULAR DE LA DIRECCION GENERAL DE BANCOMER, 11 DE NOVIEMBRE DE 1991.
3. POSICIONAMIENTO ESTRATEGICO VAMSA-BANCOMER, EMITIDO POR LA DIRECCION GENERAL DE BANCOMER, 29 DE NOVIEMBRE DE 1991.