

✓ CSH
✓ Lic. ADMINISTRACION

SEMINARIO DE INVESTIGACION

COORDINADOR:

PROF. PEDRO SOLIS.

Estrategias de la banca ante la
apertura financiera.

ELABORADA POR:

✓ JESUS MALAGON GARDUÑO

EN COLABORACION CON:

SANDOVAL CONTRERAS GUADALUPE
MONROY HERNANDEZ ROGELIO
GARDUÑO GUERRERO YOLANDA
CORDOBA CRUZ CONSTANTINO

TRIMESTRE
92-P

1993

ESTRATEGIAS DE LA BANCA MEXICANA ANTE LA APERTURA FINANCIERA

	Pag.
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I	
REPRIVATIZACION DE LA BANCA MEXICANA.....	5
1.1 Antecedentes.....	6
1.2 Objeto de la reprivatizacion.....	25
1.3 Marco legal.....	26
1.4 Estructura.....	37
Conclusiones.....	38
Notas de pagina.....	39
CAPITULO II	
LA BANCA MEXICANA ANTE LA LIBERACION ECONOMICA	
2.1 Ambito internacional.....	40
2.2 Ambito nacional.....	52
2.3 Caracteristicas de las negociaciones.....	58
Conclusiones.....	63
Notas de pagina.....	65
CAPITULO III	
CONFORMACION DE LOS GRUPOS FINANCIEROS	
3.1 Proceso de integracion.....	67
3.2 Posicion en el ambito bancario.....	77
Conclusiones.....	95
Notas de pagina.....	96
CAPITULO IV	
ESTRATEGIAS EN EL DESARROLLO DEL SISTEMA BANCARIO	
4.1 Politicas de organizacion.....	97
4.2 Avances tecnologicos.....	100
4.3 Capacitacion de personal.....	102
4.4 Nuevos productos.....	103
Conclusiones.....	111
Notas de pagina.....	113
CAPITULO V	
CASO PRACTICO	
5.1 Banamex.....	114
CONSIDERACIONES FINALES.....	131
FUENTES DE INFORMACION.....	134
ANEXOS.....	137



INTRODUCCION

A fines de los años ochentas, el sector bancario mexicano, inició su integración activa a el medio financiero internacional; ello con la aplicación de reformas a su marco normativo, consistiendo en su inicio, en dejar libertad para que las instituciones crediticias colocaran aceptaciones bancarias a tasas libres; desde ése momento se inicia lo que se dio en llamar la "desregularización del sistema bancario". Las políticas aplicadas en su momento, por parte de gobierno mexicano, en torno del sistema financiero, se adecúan al nuevo contexto macroeconómico internacional; es decir, forman parte de la nueva tendencia de integración económica que se plantea en la conformación de bloques económicos a nivel mundial.

Los cambios aplicados en el ámbito bancario, son congruentes con el objetivo de incrementar y fortalecer las ventajas competitivas en el sector financiero nacional; siendo así, se prepara el terreno para sostener una competencia abierta con la banca extranjera, en un marco de apertura financiera congruente con los acuerdos dictaminados en el Tratado de Libre Comercio.

Considerando lo anterior, el presente documento se elaboró, desarrollando aspectos que van de lo general a lo particular, ello apegándonos a una objetividad y una dinámica; es decir, las ideas y los conceptos vertidos no se detienen en el tiempo, se proyectan hacia un futuro de corto y de largo plazo en función de sucesos que se desarrollaron en el presente.

La hipótesis del presente trabajo queda comprendida dentro del siguiente enunciado:

"Como consecuencia de la apertura financiera internacional, se ha incrementado la competencia en este ámbito; por lo que la banca mexicana se ha dado a la tarea de diseñar estrategias de desarrollo financiero y económico, que le permita jugar un papel competitivo frente a la banca extranjera".

La anterior hipótesis se demuestra en el desarrollo de los presentes capítulos.

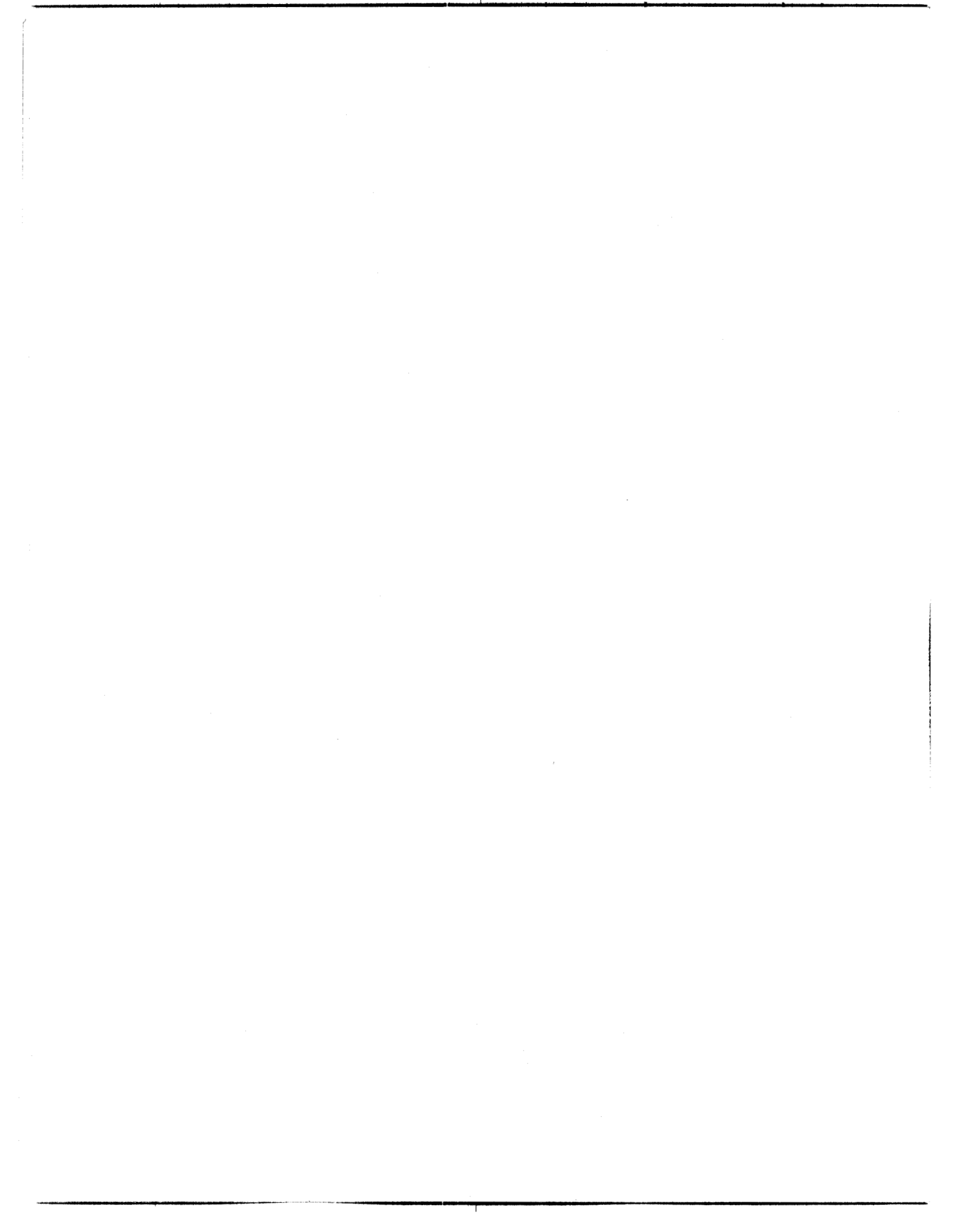
En el primer capítulo, se hace una descripción del marco legal que rige la actividad financiera nacional, por consiguiente se describe al ámbito jurídico que rige la actividad bancaria, además se menciona a las instituciones que se encargan de controlar y hacer efectiva la aplicación de las leyes vigentes en el sector. Se hace alusión al proceso de reprivatización de la banca, citando las bases reglamentarias que se consideraron para tal efecto, además de los objetivos que justificaban tal medida.

En el segundo capítulo, se hace mención de la trayectoria de la banca mexicana, tomando en cuenta los aspectos más relevantes de cada década hasta el inicio de los noventas; posteriormente, -se considera a grandes rasgos- las características del ámbito internacional en el marco de la tendencia de globalización económica, y las perspectivas de la banca mexicana frente a la competencia de su similar de Estados Unidos y Canadá posterior a una apertura financiera que está en función del Tratado de Libre Comercio; se cita el proceso de negociación en el ámbito financiero y los lineamientos presentes hasta el treinta de junio de 1992 (que es el último acuerdo al que se ha llegado).

El tercer capítulo, describe a los grupos financieros nacionales que son legalmente aceptados como tales, en su proceso de integración, su marco legal en que se sustentan, además se realiza una definición de su concepto, y por último se describe la posición en el ámbito bancario de los tres grupos financieros durante la compra de las tres instituciones bancarias nacionales más importantes.

El cuarto capítulo, describe las estrategias de la banca mexicana tanto a nivel de conjunto, frente a la apertura financiera y la posterior competencia que ello implique; como a nivel nacional, donde la competencia se dará entre las instituciones por la conservación del nicho de mercado y por el fortalecimiento de la posición en éste mercado. Se hace alusión a los productos bancarios de los tres países involucrados en el tratado comercial, realizando con ello una comparación básica. El objetivo del capítulo, es mostrar las fortalezas y debilidades de la banca mexicana en cuanto a tecnología, productos bancarios, capacitación de personal e internacionalización bancaria.

Finalmente, en el capítulo cinco se presenta el caso práctico, en el cual se analiza al Banco Nacional de México ya como institución privatizada integrada a uno de los grupos financieros mexicanos más importantes: Grupo Financiero Acciones y Valores S.A. (ACCIVAL); así, aplicando lo considerado en los anteriores apartados, se busca integrar lo propuesto en el área teórica con lo señalado en éste capítulo; ya que se describe la estructura organizacional, elementos rectores, principales responsables de cada área, y otros; pero lo más importante en la estructuración de éste capítulo es la aplicación de una serie de cuestionamientos dirigidos al nivel medio gerencial de BANAMEX-ACCIVAL; éste cuestionario, sirvió básicamente para comprobar la hipótesis planteada desde un inicio.



I. REPRIVATIZACION DE LA BANCA MEXICANA

Para analizar la banca mexicana, se debe considerar el proceso de liberalización que se ha vivido en los últimos años, y distinguir lo que ha sido la banca comercial (fundamentalmente captación tradicional) de lo que ha sido la banca de inversión (intermediación bancaria).

Para 1985, el proceso de liberalización tuvo un momento importante, estimulado por el mercado de valores; se les permitió a los bancos participar en este mercado con operaciones similares a las casas de bolsa, desarrollandose mesas de dinero e innovación de productos y servicios, creciendo con ello lo que se ha llamado banca de inversión, esta ha tenido gran importancia, respecto a la captación total bancaria.¹

Posteriormente en 1988, se inicia el proceso de liberalización de las tasas al permitirles a los bancos la emisión de aceptaciones bancarias a tasas de mercadeo, con requerimiento en reserva del 30%. En 1989, este proceso se consolidó, al liberarse las tasas de la captación tradicional de los bancos, se fortalecieron áreas especializadas como la internacional, hipotecaria, mesa de dinero y tarjeta de crédito, los sectores más destacados en crecimiento fueron el de la banca corporativa y la empresarial, en cuanto a la captación el segmento patrimonial fue el más notable.J

1.1 ANTECEDENTES

Principios y Bases.

El dos de mayo de 1990, el Presidente de la República puso a consideración del H. Congreso de la Unión una iniciativa para modificar los artículos 28 y 123 de la Constitución Mexicana, a fin de ampliar la participación de los sectores privado y social en la propiedad de las instituciones de banca múltiple.]

Partiendo dicha iniciativa de tres razones:

1. La necesidad del Estado de dar respuesta a las necesidades sociales de la población, y de elevar su bienestar sobre bases productivas y duraderas.

2. El cambio que ha sufrido México, tanto en sus estructuras económicas como en el sistema financiero mismo, que ha modificado las circunstancias que explicaron la estatización de la banca, en septiembre de 1982.

3. La necesidad de ampliar el acceso y mejorar la calidad de los servicios de banca y crédito, en beneficio colectivo.

La iniciativa menciona también que, ante la necesidades y limitación de los recursos existentes, resultaba inconveniente mantener la exclusividad estatal en la prestación del servicio bancario. Lo anterior es posible en virtud de que el Estado cuenta con los medios suficientes para continuar ejerciendo su rectoría económica.

Es relevante hacer notar que la reforma constitucional se llevó a cabo en un momento en que los bancos se caracterizaban por su solvencia y su eficiente administración.

La Nueva Legislación.

El 28 de junio de 1990, a iniciativa del presidente de la República, el Congreso de la Unión aprobó las reformas a los artículos 28 y 123 constitucionales, restableciendo el régimen mixto en el servicio de banca y crédito.⁴

Dichas iniciativas merecieron la aprobación de ambas cámaras legislativas, precedida de amplios debates e importantes aportaciones en cada una de ellas. Como resultado, el 18 de julio de 1990 fueron publicadas las citadas leyes en el Diario Oficial de la Federación, iniciando con ello su vigencia.

Sobre la base de estas reformas, se expidió el paquete financiero que comprendió:

- 1. La Ley de Instituciones de Crédito,** que define los términos bajo los cuales el Estado continuará ejerciendo la rectoría del Sistema Bancario, la prestación del servicio, las características de las instituciones, su estructura de organización y funcionamiento, así como las medidas para preteger los intereses del público.

2. La Ley para Regular las Agrupaciones Fiancieras, que estableció las normas para las operaciones de los grupos financieros y que autoriza a los bancos a formar parte de estos en un esquema de Banca Universal.

3. Las reformas adicionales a la Ley del Mercado de Valores, que regula las operaciones de los grupos financieros que se forman en torno a las Casas de Bolsa.

Con la publicación de las reformas constitucionales, se marcó el inicio del proceso que culminaría con un nuevo paquete legislativo.

Ley de Instituciones de Crédito

Esta Ley tiene por objeto regular:

- Los términos en los que el Estado ejercerá la rectoría del Sistema Bancario Mexicano.
- La prestación del propio servicio de banca y crédito.
- Las características de las instituciones bancarias.
- La organización y funcionamiento de dichas instituciones.
- El sano y equilibrado desarrollo del servicio.
- Las medidas tendientes a proteger los intereses del público.

Entre los puntos fundamentales de esta nueva ley se encuentran :

*** Concepto de Banca y Crédito**

La Ley define con precisión lo que debe considerarse como servicio de banca y crédito. Por lo tanto, se prohíbe a toda persona distinta de las autorizadas expresamente, la captación de recursos del público, con la obligación de restituirlos.

Con esta definición y en virtud también de la prohibición antes mencionada, se evitarán prácticas indeseables en la intermediación financiera, que protegerán de perjuicios y riesgos al público ahorrador.

*** Sistema Bancario Mexicano**

El sistema está integrado por el Banco de México, las instituciones de banca múltiple, las instituciones de banca de desarrollo, el Patronato del Ahorro Nacional y los fideicomisos públicos constituidos por el Gobierno Federal para el fomento económico.

Actualmente existen 18 instituciones de banca múltiple en México.

*** Autorización y Capital mínimo**

La Ley establece que, quiénes pretendan dedicarse al ejercicio de la banca, deberán constituirse con el carácter de sociedades anónimas, previa autorización intransmisible que, de manera discrecional, otorgará la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Es relevante destacar la importancia de considerar la prestación de servicios financieros como una actividad de interés general, la cual debe estar sujeta a la previa autorización del Gobierno Federal.

Las instituciones de nueva creación deberán contar con un capital mínimo equivalente al 0.5% de la suma del capital pagado y reservas de la totalidad de las instituciones de banca múltiple, para así respaldar, adecuadamente, su buen funcionamiento. Asimismo, la totalidad de los dividendos que se generen durante los tres primeros años de operación habrá de ser capitalizada, con objeto de consolidar su posición dentro del sistema.

* Capital Social

El capital social de las instituciones de banca múltiple estará integrado por tres clases de acciones :

- La serie "A", que deberá representar, en todo tiempo, el 51% del propio capital.
- La serie "B", que podrá representar hasta el 49% de dicho capital.
- La serie "C", que, en su caso, podrá representar hasta el 30% del capital. (Ver Anexo 1)

Esto es, la serie "A" siempre estará integrada por el 51% del capital social del banco, la serie "B", por su parte, oscilará entre el 19 y el 40%, dependiendo de la existencia de la serie "C", misma que podrá llegar hasta el 30% del capital, y cuya emisión deberá ser autorizada por la Secretaria de Hacienda y Crédito Público.

(Ver Anexo 2)

Las acciones representativas de la serie "A" sólo pueden ser adquiridas por:

- Personas físicas de nacionalidad mexicana.
- El Gobierno Federal.
- Instituciones de banca de desarrollo.
- El Fondo Bancario de Protección al Ahorro.
- Sociedades controladoras de agrupaciones financieras.

Con esta estructura se asegura que el control de las instituciones de banca múltiple quede en manos de mexicanos.

Las acciones representativas de la serie "B", únicamente pueden ser adquiridas por:

- Personas que puedan adquirir las acciones serie "A".
- Personas morales mexicanas con cláusula de exclusión de extranjeros.
- Inversionistas institucionales, tales como los fondos de pensiones o jubilaciones de personal, y las sociedades de inversión.

Con ello, se propiciará una participación diversificada y suficientemente plural en el capital de la banca.

Por último, las acciones representativas de la serie "C", podrán ser adquiridas por:

- Personas aptas para suscribir las acciones de las series "A" y "B".
- Personas morales mexicanas, tengan o no participación extranjera en su capital.
- Personas físicas o morales extranjeras, siempre que no tengan el carácter de gobiernos o dependencias oficiales.

Esta serie permite la participación de capital extranjero, complementario del nacional, en forma minoritaria.

* Tenencia Accionaria Individual

Con el fin de propiciar una participación amplia y diversificada en el capital social de las instituciones de banca múltiple, la Ley establece que una sola persona podrá adquirir el control de acciones, hasta por el 5% del capital pagado de una de estas instituciones. La Secretará de Hacienda y Crédito Público podrá autorizar que dicho límite alcance hasta el 10% de dicho capital.

Se exceptúa de los anteriores límites a :

- El Gobierno Federal.
- Las instituciones de banca de desarrollo.
- El Fondo Bancario de Protección al Ahorro.
- Los inversionistas institucionales, sin que puedan exceder, individualmente, el 15% del capital.
- Las sociedades controladoras de grupos financieros.
- Los accionistas y 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 institución. 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 Protección al Ahorro, dada su fundación de apoyo a instituciones que presenten problemas financieros. En el caso de los inversionistas institucionales, porque así se permitirá el acceso indirecto al capital de los bancos a un mayor número de personas; y las sociedades controladoras de agrupaciones financieras, porque su propia ley les exige mantener la mayoría del capital social de los intermediarios que participen en la agrupación.

* Administración

La administración de las instituciones de banca múltiple estará a cargo de un consejo de administración y de un director general, en sus respectivas competencias.

El consejo de administración podrá estar integrado, a elección de los accionistas de la sociedad, por once consejeros o múltiplos de once.

Los tenedores de acciones serie "A" designarán, en el caso de que se trate de un consejo compuesto por once miembros, a seis de ellos, los de la serie "B" nombrarán hasta cinco, y, los de la serie "C", por cada 10% del capital pagado correspondiente, podrán designar a un consejero. (Ver Anexo 3)

Al igual que sucede con la integración del capital social, por cada consejero que nombren los accionistas de la serie "C", se disminuye uno de los consejeros que tienen derecho a nombrar los accionistas de la serie "B", por lo que, en este supuesto, la serie "C" no podrá nombrar a más de tres consejeros.

En los casos de consejos de administración integrados por miembros cuyo número sea un múltiplo de once, deberá guardarse la misma proporción 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 minorías en el capital social de los bancos también se encuentren debidamente representadas en la toma de decisiones.

La Ley de Instituciones de Crédito exige que los consejeros y el director general reúnan ciertas características mínimas para procurar la adecuada administración de las instituciones de crédito. Destacan, entre ellas, la experiencia necesaria para ocupar puestos de alta responsabilidad, una reconocida calidad moral, y que sus vínculos personales o profesionales no constituyan un obstáculo para una objetiva toma de decisiones. Ambos nombramientos deben ser aprobados por la Comisión Nacional Bancaria, quien además quedará facultada para removerlos, si fuere necesario, durante su gestión.

*** Banca de Desarrollo**

Las instituciones de banca de desarrollo conservan su naturaleza de sociedades nacionales de crédito, como parte integrante de la Administración Pública Federal. Esto se fundamenta en el ejercicio de la rectoría estatal en materia económica, según 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 podrán realizar aquellas operaciones propias de la banca múltiple, además de las actividades que sean necesarias para la adecuada atención del correspondiente sector de la economía nacional y para el cumplimiento de sus funciones y objetivos.

*** Sanciones Administrativas y Delitos**

Se adecuaron y ampliaron los montos por sanciones administrativas y las penas corporales por delitos, especialmente en aquellos casos en que pudiese resultar afectado el público ahorrador. Con todo esto se pretenden erradicar prácticas nocivas que pudieran deteriorar la confianza en la banca.

*** Fondo Bancario de Protección al Ahorro**

La Ley de Instituciones de Crédito preve la existencia de un fideicomiso en el que participen todas las instituciones de banca múltiple.

Este fideicomiso se ha denominado Fondo Bancario de Protección al Ahorro, y tiene las siguientes finalidades :

- Realizar operaciones preventivas, tendientes a evitar problemas financieros en las instituciones.
- Procurar el cumplimiento de las obligaciones a cargo de las propias instituciones, en favor del público ahorrador, en caso de que las mismas estén imposibilitadas para hacerlo.

*** Inspección y Vigilancia**

Se fortalecen las atribuciones de la Comisión Nacional Bancaria (CNB) en materia de inspección y vigilancia, a fin de coadyuvar en el desarrollo sano y equilibrado del servicio de banca y crédito.⁵

Conforme ha evolucionado la actividad bancaria tanto por su dinamismo como por la apertura económica que se está llevando a cabo en nuestro país, la adecuación del marco jurídico del propio sistema ha fortalecido las funciones de la Comisión Nacional Bancaria de manera sustancial.

Por labores de inspección, se entienden aquellas que se realizan directamente en las oficinas de las Instituciones de Crédito bajo su control o sea por medio de visitas de inspección sorpresivas que ordena este Organismo, a través de las cuales se tiene acceso a los libros de contabilidad, así como a los títulos, documentos y contratos que acreditan o representan los activos sujetos a examen.

Por labores de vigilancia, se entienden aquellas que se efectúan en las propias oficinas de la Comisión Nacional Bancaria, mediante el examen de la documentación e información que periódicamente solicita a los bancos y que se basa fundamentalmente en la revisión de los balances de fin de ejercicio, revisión de los estados mensuales de contabilidad y demás datos que sobre sus operaciones les requiere. También están sujetos a la vigilancia e inspección de la Comisión Nacional Bancaria los fondos de fomento económico y otros como son los casos, INFONAVIT, FOVISSSTE y Fondo para la Vivienda Militar.

Estructura de la Comisión Nacional Bancaria

Conforme lo prevé su reglamento interior, y para la realización de las atribuciones que legalmente tiene asignadas, la Comisión Nacional Bancaria cuenta con la siguiente estructura interna:

- 1.- Junta de gobierno
- 2.- Presidencia
- 3.- Vicepresidencias:
 - De Banca Múltiple.
 - De Banca de Desarrollo.

4.- Direcciones generales

- De Banca Múltiple "A"
- De Banca Múltiple "B"
- De Banca de Desarrollo
- De Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito
- Ejecutiva Jurídica
- Ejecutiva de Informática y Organización
- Ejecutiva de Estudios Económicos y Estadísticas
- Ejecutiva de Administración

5.- Delegaciones regionales:

- Monterrey
- Guadalajara
- Veracruz
- Hermosillo
- Mérida
- Tijuana

La junta de gobierno está integrada, además del presidente y los dos vicepresidentes, por once vocales. Cuatro de ellos son designados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, uno por la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, tres por el Banco de México y uno por la Comisión Nacional de Valores. La propia Secretaría de Hacienda y Crédito Público nombra al presidente de la Comisión Nacional Bancaria, que lo será a su vez de la Junta de Gobierno.

Facultades

La Comisión Nacional Bancaria cuenta con un extenso marco jurídico, dentro del cual se le otorgan importantes funciones con la finalidad de inspeccionar y vigilar las siguientes entidades del Sistema Financiero Nacional:

- Instituciones de Banca Múltiple Privadas.
- Instituciones de Banca de Desarrollo.
- Sociedades Nacionales de Crédito.
- Patronato de Ahorro Nacional.
- Banco de México (Sólo en lo que se refiere a las relaciones laborales de los trabajadores de dicha institución central).
- Empresas de Factoraje Financiero.
- Arrendadoras financieras.
- Almacenes Generales de Depósito.
- Uniones de Crédito y Casas de Cambio.
- Empresas Bancarias de Servicio.
- Inmobiliarias Bancarias.
- Comisionistas o Intermediarios financieros no bancarios.
- Fideicomisos Públicos.
- Sucursales de Bancos Extranjeros.
- Sociedades Mercantiles en las que participen mayoritariamente las instituciones y organizaciones auxiliares del crédito.
- Oficinas de Representación de entidades financieras del exterior.

Se manifiesta de esta forma la importancia que reviste el papel que este organismo debe desempeñar para garantizar a los usuarios de la banca la prestación de servicios en forma eficiente; evitar que las instituciones incurran en riesgos innecesarios; que se presenten conflictos de intereses o se genere una concentración indebida de los recursos bancarios; que se efectúen correcciones oportunas de los riesgos que afronta una institución en aspectos tales como capitalización, liquidez, quebrantos o cartera vencida; que la institución sea adecuada; pero sobre todo, que se preserve la confianza del público en un ambiente libre de innovación, competencia y creatividad.

*** Transformación de los Bancos**

Las actuales instituciones de banca comercial se transformarán de sociedades nacionales de crédito, en sociedades anónimas en un plazo de 360 días.

La conversión de los actuales certificados de aportación patrimonial (CAPS) por acciones se llevará a cabo con base en lo siguiente:

- El 51% del capital, representado por CAPS serie "A", se canjeará por acciones de la serie "A".
- El 15% restante del capital representado por CAPS serie "A" y la totalidad de los CAPS serie "B", se canjearán por acciones de la serie "B".

En todo caso, las acciones que resulten de la conversión deberán representar la misma participación en el capital social del banco de que se trate. Por ejemplo, los CAPS que actualmente constituyen el 10% de capital de una institución, necesariamente representarán el 10% del capital de la misma institución, una vez transformada en sociedad anónima.

La transformación de sociedades nacionales de crédito en sociedades anónimas no contempla la conversión de CAPS en acciones serie "C", pues su emisión deberá ser acordada, en su caso, por las asambleas de accionistas respectivas y ser autorizada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Por último, es importante destacar que, en virtud de las transformaciones, las instituciones de banca múltiple conservarán su personalidad jurídica y patrimonio, por lo que los bienes y derechos de que sea titular la institución, así como sus obligaciones, incluyendo las de carácter laboral y fiscal, no sufrirán modificación alguna.

El desarrollo de estas estrategias incrementó la confianza del público, actitud que se reflejó en importantes entradas de capital externo, el crecimiento de la inversión, el aumento de los activos financieros y la disminución de las tasas de interés. Asimismo, el favorable entorno económico permitió que la captación integral se incrementara en 15% en términos reales de diciembre de 1989 a diciembre de 1990.

El financiamiento, por su parte, se vió incentivado por el mayor crecimiento económico, la disminución en las tasas de interés y el ajuste en las finanzas públicas que abrió nuevos espacios a la inversión privada

A través del Diario Oficial de la Federación (5-VIII-1990), el Presidente de la República, Licenciado Carlos Salinas de Gortari, dio a conocer el **"Acuerdo que establece los principios y bases del proceso de desincorporación de las Sociedades Nacionales de Crédito, Instituciones de Banca Múltiple, y crea el comité de Desincorporación Bancaria"**. En su parte fundamental, el acuerdo establece los siguientes principios a que se sujetará el proceso de desincorporación:

Primero: Conformar un sistema más eficiente y competitivo.

Segundo: Garantizar una participación diversificada y plural en el capital, con objeto de alentar la inversión en el sector e impedir fenómenos indeseables de concentración.

Tercero: Vincular la aptitud y calidad moral de la administración de los Bancos con un adecuado nivel de capitalización.

Cuarto: Asegurar que la banca mexicana sea controlada por mexicanos.

Quinto: Buscar la descentralización y el arraigo regional de las instituciones.

Sexto: Buscar obtener un precio justo por las instituciones, de acuerdo con una valuación basada en criterios generales homogéneos y objetivos para todos los bancos.

Séptimo: Lograr la conformación de un sistema financiero balanceado.

Octavo: Propiciar las sanas prácticas financieras y bancarias.

Una vez finalizada la reforma constitucional y establecido el nuevo marco normativo, para agilizar el proceso de venta de las instituciones de crédito, se creó, en septiembre de 1990, el COMITE DE DESINCORPORACION BANCARIA que estableció las bases y criterios generales que regirán dicho proceso.

Comité de Desincorporación

El Comité de Desincorporación Bancaria, dictará las bases y criterios generales que habrán de regir las diversas fases del proceso, es decir valuación de instituciones, convocatoria para la subasta, calificación de postores, evaluación de ofertas y proponer la asignación de los distintos paquetes accionarios.

El comité dependerá de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y estará integrado de la siguiente manera: será presidido por el Subsecretario de Hacienda y Crédito Público, el Director General del Banco de México, el Presidente de la Comisión General de Valores, el Jefe de la Unidad de Desincorporación, el Director General de Crédito Público, el Director General de Banca Múltiple, así como personas de reconocido prestigio en la materia.

Bases para la Desincorporación Bancaria y registro de interesados.

Con fecha 24 de septiembre de 1990, el Comité de Desincorporación Bancaria, dió a conocer en sendos documentos las bases generales para la desincorporación, y la convocatoria para el registro y autorización de personas o grupos interesados en adquirir los paquetes de control accionarios de las instituciones de Banca Múltiple, propiedad del gobierno federal.

Bases para la Desincorporación

El proceso de desincorporación consta de tres etapas que podrán llevarse a cabo simultáneamente: valuación de las instituciones, registro y autorización de los posibles adquirientes, enajenación de la participación accionaria del gobierno federal.

De manera adicional, se llevará a cabo la transformación de las instituciones de **Banca Múltiple, de Sociedades Nacionales de Crédito a Sociedades Anónimas.**

Para participar en las subastas los interesados deberán contar con la autorización del Comité; constituir el depósito en garantía correspondiente, y obligarse a guardar confidencialidad sobre la información que reciban.

Convocatoria para el registro

Respecto al registro, se estableció que la inscripción al mismo, no implica autorización para participar en las subastas; las autorizaciones las otorgará el Comité previa calificación de las solicitudes, y se determinarán los límites de tenencia accionaria, bajo las siguientes bases:

a) Personas físicas o morales mexicanas hasta el 5% del capital social de una institución (la Secretaría de Hacienda y Crédito Público podrá autorizar un porcentaje mayor sin exceder el 10%).

b) Inversionistas institucionales hasta el 15%.

c) Controladoras hasta el 100%.

El registro contará con dos secciones: en una, se inscribirán las controladoras y los grupos, en la otra, las demás personas que no se encuentren agrupadas o los grupos que no deseen el control de las instituciones.

Cada uno de los grupos y controladoras podrán presentar más de una solicitud para adquirir acciones de distintas instituciones, pero únicamente podrán adquirir el paquete accionario de una sola institución.

- El Comité informará por lo menos con 15 días naturales de antelación la fecha en que se cerrará el registro para cada institución-.

Para 1991, el presidente (Carlos Salinas de Gortari) envía al congreso tres iniciativas de ley mediante las cuales se vuelve a un régimen mixto en la prestación de servicios bancarios, se regulan las agrupaciones financieras y se reforma la ley del mercado de valores, de esta manera la banca comercial vuelve a manos de particulares.

1.2 OBJETO DE LA REPRIVATIZACION

Los problemas que enfrenta la banca actualmente, son el elevado margen de intermediación financiera y los altos costos de operación, el bajo nivel de profundización bancaria, el escaso desarrollo en negocios corporativos; la demanda de procedimientos y equipos para la internacionalización de la economía y la diversificación de las actividades productivas en territorio nacional.

Para elevar el nivel de eficiencia y competitividad antes de que se lleve a cabo la apertura financiera, la banca deberá buscar los siguientes objetivos:

- A. Consolidarse como grupo financiero.
- B. Incrementar los niveles de penetración y participación en el mercado.
- C. Aumentar la eficiencia operativa.
- D. Reafirmar credibilidad y confianza.
- E. Participación en el incremento del ahorro interno y la aplicación de parte de estos recursos al financiamiento de proyectos de inversión de largo plazo.
- F. Definir su nicho de mercado y especializarse en él.
- G. Cambio de actitud con una mejor orientación en el mercado, conceptualización del cliente como un servicio integrado.
- H. Ingreso por servicios contra ingresos por márgenes.
- I. Inversión en tecnología y sistemas; para agilizar la toma de decisiones internas.
- J. Inversión dirigida a la captación y entrenamiento de personal.

K. Innovar en productos y servicios e incrementar la rentabilidad y productividad de negocios.

L. Racionalizar la apertura de sucursales, y continuar con la modernización de los sistemas operativos y la automatización de las sucursales, para mejorar la calidad en el servicio.

1.3 Marco Legal del Sistema Financiero Mexicano

Con la reforma al sistema financiero del 27 de junio de 1990, culminó el proceso legislativo de reforma constitucional que permitió el restablecimiento del régimen mixto en la prestación del servicio de banca y crédito. Asimismo, el 18 de julio de 1990 se publicaron en el Diario Oficial de la Federación la Ley de Instituciones de Crédito y la Ley para Regular las Agrupaciones Financieras, así como algunas reformas y adiciones a la Ley del Mercado de Valores. (Ver Anexo 4)

En la estructura del sistema financiero mexicano, la autoridad máxima es la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la cual ejerce sus funciones por medio de tres comisiones y del Banco de México.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

En primer término, es el Gobierno Federal a través del Congreso de la Unión quien tiene facultades para intervenir en materia de banca y crédito, apoyándose en los artículos 73, fracción X y 28 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

El Poder Ejecutivo Federal por medio de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con base a lo que establece el artículo 31, fracción VII de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, interviene como cabeza de sector, administrando con las facultades que le confieren las actividades de banca y crédito.

Dicha secretaría es el órgano competente para adoptar todas las medidas que comprenden tanto la creación como el funcionamiento de las sociedades de crédito y de otras entidades financieras no bancarias.

Las facultades más relevantes de ésta secretaría son :

- 1.- Autorizar, tomando en cuenta la opinión de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, el establecimiento en territorio nacional de oficinas de representación de entidades financieras del exterior.
- 2.- Podrá interpretar para efectos administrativos los preceptos de la Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito.
- 3.- Expedir el reglamento orgánico de cada sociedad, en el que se establecerán las bases conforme a las cuales se regirá su organización y el funcionamiento de sus órganos.
- 4.- Aprobar los programas financieros y los presupuestos generales de gastos e inversiones que formulen las sociedades de crédito.
- 5.- Mediante disposiciones generales, establecerá la forma, proporciones y demás condiciones aplicables a la suscripción, tenencia y circulación de los aplicables a la suscripción, tenencia y circulación de los certificados de la serie "B", en una proporción mayor a la establecida del 1% del capital pagado de una sociedad nacional de crédito.
- 6.- Fijará el capital mínimo de las sociedades de crédito.
- 7.- El director general será designado por el Ejecutivo Federal, a través del secretario de Hacienda y Crédito Público.

- 8.- Señalará la forma y términos en que deberá llevarse a cabo la fusión de dos o más instituciones de banca múltiple, cuidando que en todo momento se proporcione adecuada protección a los intereses del público, de los titulares de los certificados de aportación patrimonial, así como a los trabajadores de las sociedades.
- 9.- Aprobar las modificaciones de las escrituras constitutivas.
- 10.- Autorizar la cesión de activos entre las sociedades de crédito.
- 11.- Fijar las cuotas de inspección que anualmente deben cubrir las instituciones de crédito y otras entidades financieras.
- 12.- Otorgar autorizaciones para el establecimiento de sucursales o agencias de las sociedades de crédito, así como los cambios de ubicación y en su caso, clausura.

Banco de México

El Banco de México, es el eje del Sistema Financiero Mexicano y las funciones que tiene asignadas son de vital importancia para el desarrollo de la economía general del país.

Al Banco de México se le considera como organismo público descentralizado del Gobierno Federal con personalidad y patrimonio propios.

Sus objetivos más significativos son los siguientes :

- a) Regular la emisión y circulación de la moneda y del crédito, así como los cambios sobre el exterior.
- b) Fungir como banco de reserva respecto de las Sociedades Nacionales de Crédito y Organizaciones Auxiliares, a las cuales proporciona además servicio de Cámara de Compensación.

- c) Actuar como agente financiero del Gobierno Federal en las operaciones de crédito interno y externo y en la emisión de empréstitos públicos, así como prestarle servicio de tesorería.
- d) Representar al Gobierno Federal en el Fondo Monetario Internacional y en el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento.

Otras de sus facultades son :

- 1.- Intervenir en operaciones de descuento y ser prestamista en última instancia de las Sociedades de Crédito y Organizaciones Auxiliares.
- 2.- Custodiar las reservas de los Bancos afiliados.
- 3.- Custodiar las reservas internacionales de la Nación.
- 4.- Emitir, comprar y vender valores a cargo y por cuenta del Gobierno Federal.

Comisión Nacional Bancaria.

En el Sistema Nacional Bancario Mexicano la Comisión Nacional Bancaria el Organo de Inspección y Vigilancia Oficial.

Por disposiciones expresas contenidas en la Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito, la inspección y vigilancia de las instituciones de crédito, organizaciones auxiliares.

Sus funciones las lleva a cabo por medio de un cuerpo de visitadores e inspectores que deben poseer notorios conocimientos en materia bancaria y tendrán las facultades que ordinariamente competen a los Comisarios de las Sociedades de Crédito.

Otras de sus facultades son :

1. Aprobar los créditos hipotecarios que conceden las Sociedades de Crédito.

2. Vetar la designación que hagan las Sociedades de Crédito de sus Delegaciones Fiduciarias
3. Acordar que se proceda a la renovación o suspensión de los miembros del consejo directivo, comisarios, directores, gerentes y de los funcionarios de las sociedades de crédito y organizaciones auxiliares que pueden obligar con sus firmas a las mismas.
4. Señalar las reglas que deben observar los bancos en microfilmación de documentos a fin de que tengan valor probatorio en juicio.
5. Formular el calendario bancario en el cual señale los días en que las instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares podrán cerrar sus puertas y suspender sus operaciones.
6. Reglamentar la forma como las Sociedades Nacionales de Crédito y Organizaciones Auxiliares deben llevar la contabilidad y determinar cuales son los libros y documentos que por integrar su contabilidad deben ser conservados; cuales pueden ser destruidos previa microfilmación en rollos autorizados por la propia Comisión y cuales pueden ser destruidos sin necesidad de microfilmación. Asimismo, fijará los plazos de conservación de los libros o documentos una vez que las Instituciones hayan sido liquidadas.
7. Intervenir a las Sociedades Nacionales de Crédito y Organizaciones Auxiliares cuando se demuestre que se está afectando su estabilidad o solvencia y pongan en peligro los intereses del público inversionista.

8. Vigilar las condiciones de trabajo en que prestan sus servicios los empleados de las Sociedades Nacionales de Crédito, Organizaciones Auxiliares de Crédito.
9. Dictar las reglas de agrupación de cuentas conforme a las cuales deben elaborar sus estados de contabilidad y balances anuales.
10. Fijar las reglas máximas para la estimación de los activos de las Sociedades de Crédito y Organizaciones Auxiliares.
11. Impedir que personas o sociedades que no sean Sociedades de Crédito se dediquen a la captación de recursos del público para su intervención lucrativa, pudiendo revisar su contabilidad a fin de verificar si efectivamente están celebrando dichas operaciones, empresa o establecimiento de la persona física o moral de que se trate, hasta que las operaciones ilegales se liquiden.
12. Clausurar administrativamente a las negociaciones que usen en su denominación las palabras reservadas para las Instituciones de Crédito, con el propósito de que el público no las confunda con estas últimas.
13. Aprobar las emisiones de bonos bancarios que lleguen a emitir los Bancos Múltiples, a fin de comprobar que dichas emisiones se sujeten a las disposiciones legales y administrativas que les sean aplicables.
14. Aprobar los términos y condiciones de los Certificados de Participación que lleguen a emitir las Sociedades Nacionales de Crédito como Fiduciarias.
15. Revisar los balances de fin de ejercicio de las Sociedades

Nacionales de Crédito y Organizaciones Auxiliares, en los términos previstos por el artículo 80 de la L.R.S.F.B. y C.

16. Vigilar que se cumpla con el Secreto Bancario que establece el artículo 93 de la L.R.S.B. y C.

La Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF)

La SHCP será el órgano competente que determine las medidas para la creación y funcionamiento de las instituciones nacionales de seguros y fianzas; y junto con la CNSF deberá procurar una competencia sana y un desarrollo equilibrado de las instituciones que integran el sistema de seguros y fianzas.

A continuación se señalan algunas de las funciones que la CNSF desarrolla en materia de seguros:

- I. Ejercer las funciones de inspección y vigilancia.
- II. Aprobar las tarifas de primas y los documentos relacionados con la contratación de seguros.
- III. Resolver acerca de las reclamaciones presentadas contra las instituciones de seguros.
- IV. Con aprobación de la SHCP podrá actuar en los casos de liquidación, disolución, quiebra o suspensión de pagos de las instituciones de seguros.
- V. Como órgano de consulta de la SHCP , podrá ser oída:
 - A. En las solicitudes de autorización para el establecimiento de nuevas instituciones de seguros, de nuevas operaciones o nuevos ramos de seguros, o de sucursales o agencias en el país o en el extranjero.

B. En los casos de revocación de autorización para operar y en la suspensión de actividades de las instituciones de seguros.

VI. La CNSF puede comprobar si las inversiones de las instituciones de seguros están de acuerdo con la ley, además esta facultada para autorizar las operaciones de inversión relacionadas con dichas instituciones.

VII. Aprobar los balances que deben presentar las instituciones de seguros.

VIII. Formular y publicar, por lo menos anualmente, las estadísticas relacionadas con los seguros; así mismo deberá rendir a la SHCP un informe de sus labores en materia de seguros.

Comision Nacional Valores

La Ley del Mercado de Valores en el capítulo V, define las funciones de la Comisión Nacional de Valores como sigue :

Artículo 40.- La Comisión Nacional de Valores es el organismo encargado, en los términos de la presente Ley y de sus disposiciones reglamentarias de regular el mercado de valores y de vigilar la debida observancia de dichos ordenamientos.

Artículo 41.- La Comisión Nacional de Valores tendrá además de las facultades que se le atribuyen en otros artículos de la presente Ley, las siguientes :

- a) Supervisa el cumplimiento de la ley del Mercado de Valores.
- b) Inspecciona y vigila el funcionamiento de Casas de Bolsa, Bolsa de Valores, Operadoras de Sociedades de Inversión y Emisores de Valores inscritos en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios

en lo que a las obligaciones que les impone la Ley del Mercado de Valores.

c) Inspecciona actos que hagan suponer violaciones a la ley del Mercado de Valores.

d) Dicta medidas de carácter general para que Casas de Bolsa y Bolsas ajusten sus operaciones; así como interviene administrativamente en dichas entidades en caso necesario.

e) Ordena la suspensión de cotizaciones de valores, cuando en su mercado existan condiciones desordenadas o se efectúen operaciones no conformes a sanos usos o prácticas.

f) Inspecciona el funcionamiento del Instituto para el Depósito de Valores (INDEVAL).

g) Forma la estadística nacional de valores.

h) Certifica inscripciones que obren en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios.

i) Actúa como árbitro en conflictos ocasionados por operaciones con valores.

j) Asesora al Gobierno Federal y organismos descentralizados en materia de valores.

k) Dictar las normas de registro de operaciones a las que deberán ajustarse los agentes y Bolsas de Valores.

La Bolsa Mexicana de Valores S.A. de C.V.

La estructura formal sobre la que descansan y dentro de la cual se desenvuelven las operaciones bursátiles en México es la Bolsa Mexicana de Valores, S.A. de C.V.

Los accionistas de esta sociedad son los agentes de valores que integran el mercado mexicano.

La ley del Mercado de Valores, en el Artículo 21, define a un agente de valores como aquella persona que está inscrita en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios.

Las facultades de los agentes de valores, de acuerdo con el Artículo 22 de la misma Ley son :

I. Actuar como intermediarios en operaciones con valores, en los términos de la presente Ley, sujetándose a las reglas de carácter general que dicte la Comisión Nacional de Valores.

II. Recibir fondos por concepto de las operaciones con valores que se le encomienden. Cuando por cualquier circunstancia, no puedan aplicar esos fondos al fin correspondiente el mismo día de su recibo, deberán, si persistiese impedimento para su aplicación, depositarlos en institución de crédito a más tardar el día hábil siguiente en cuenta distinta de las que deban formar parte de su activo.

III. Prestar asesoría en materia de valores.

A los agentes de valores a que se refiere este artículo les está prohibido realizar los actos y las operaciones señaladas en las fracciones II y III del Artículo 23 de esta Ley, así como aquellos incompatibles con su calidad de agentes de valores, que determine la Secretaría de Hacienda y Crédito Público conforme a lo que establece la fracción V del Artículo 17.

Las funciones de una bolsa de valores, están claramente descritas en el artículo 29 de la Ley del Mercado de Valores :

Las bolsas de valores tienen por objetivo facilitar las transacciones con valores y procurar el desarrollo del mercado respectivo, a través de las actividades siguientes:

I. Establecer locales, instalaciones y mecanismos que faciliten las relaciones y operaciones entre la oferta y la demanda de valores.

II. Proporcionar y mantener a disposición del público información sobre los valores inscritos en bolsa, sus emisores y las operaciones que en ella se realicen.

III. Hacer publicaciones sobre las materias señaladas en el inciso inmediato anterior.

IV. Velar por el estricto apego de las actividades de sus socios a las disposiciones que les sean aplicables.

V. Certificar las cotizaciones en bolsa.

VI. Realizar aquellas otras actividades análogas o complementarias de las anteriores, que autorice la Secretaria de Hacienda y Crédito Público, oyendo a la Comisión Nacional de Valores.

1.4 Estructura del Sistema Bancario Mexicano Actual.

El Sistema Bancario actual se conforma de la siguiente manera:

-Secretaría de Hacienda y Crédito Público, como máximo regulador de la actividad, financiera.

-Dirección General de Sociedades de Crédito.

-Dirección de Banca Múltiple, se encarga de vigilar que se lleven a cabo las normas y políticas para operar como Banca Múltiple.

-Dirección general de Banca de Desarrollo, se encarga de vigilar que la Banca de Desarrollo cumpla con las disposiciones encomendadas como tal.

-Dirección General de Política Bancaria, se encarga de vigilar las políticas para llevar a cabo la actividad bancaria.

-Dirección General de Valores, se encarga de vigilar las operaciones bursátiles y otros.

Todos los organismos antes mencionados están integrados en el anexo cinco y seis de tal manera que el primero contiene al segundo.

CONCLUSIONES

Cuando se da libertad a las instituciones crediticias para colocar aceptaciones bancarias a una tasa libre sin sujetar los recursos al esquema vigente de encaje legal, se da la voz de arranque para el inicio del proceso de apertura financiera al interior del sistema financiero mexicano. Es de señalarse que la desregulación del sistema bancario mexicano, no debe considerarse aislada de un contexto macroeconómico.

El marco legal, tuvo que adecuarse al nuevo concepto que implicaba un manejo más libre de los servicios bancarios. La ley expedida en diciembre de 1989 incorporó principios y delegó funciones a los órganos de gobierno de los bancos.

La decisión del Ejecutivo Federal para devolver a los particulares el servicio de banca y crédito, la cual fue debidamente respaldada y aprobada por la representación popular, terminó de definir así los preparativos frente al proceso de negociación de la apertura financiera del TLC (Tratado de Libre comercio) en el aspecto financiero.

Persiste la aparición recurrente de situaciones irregulares a veces de orden interno, con frecuencia relacionada con operaciones "normales" de financiamiento. En éste caso, para completar la eficiencia económica, se hace necesaria una actualización de los códigos de legislación mercantil y fiscal que siguen propiciando tácticas inequitativas contrarias al propósito de liberalización financiera. Se hace necesario simplificar la tipificación de "delitos financieros", actualizarlos, para evitar que gente deshonesto se aproveche de las lagunas existentes en la materia.

NOTAS DE PAGINA

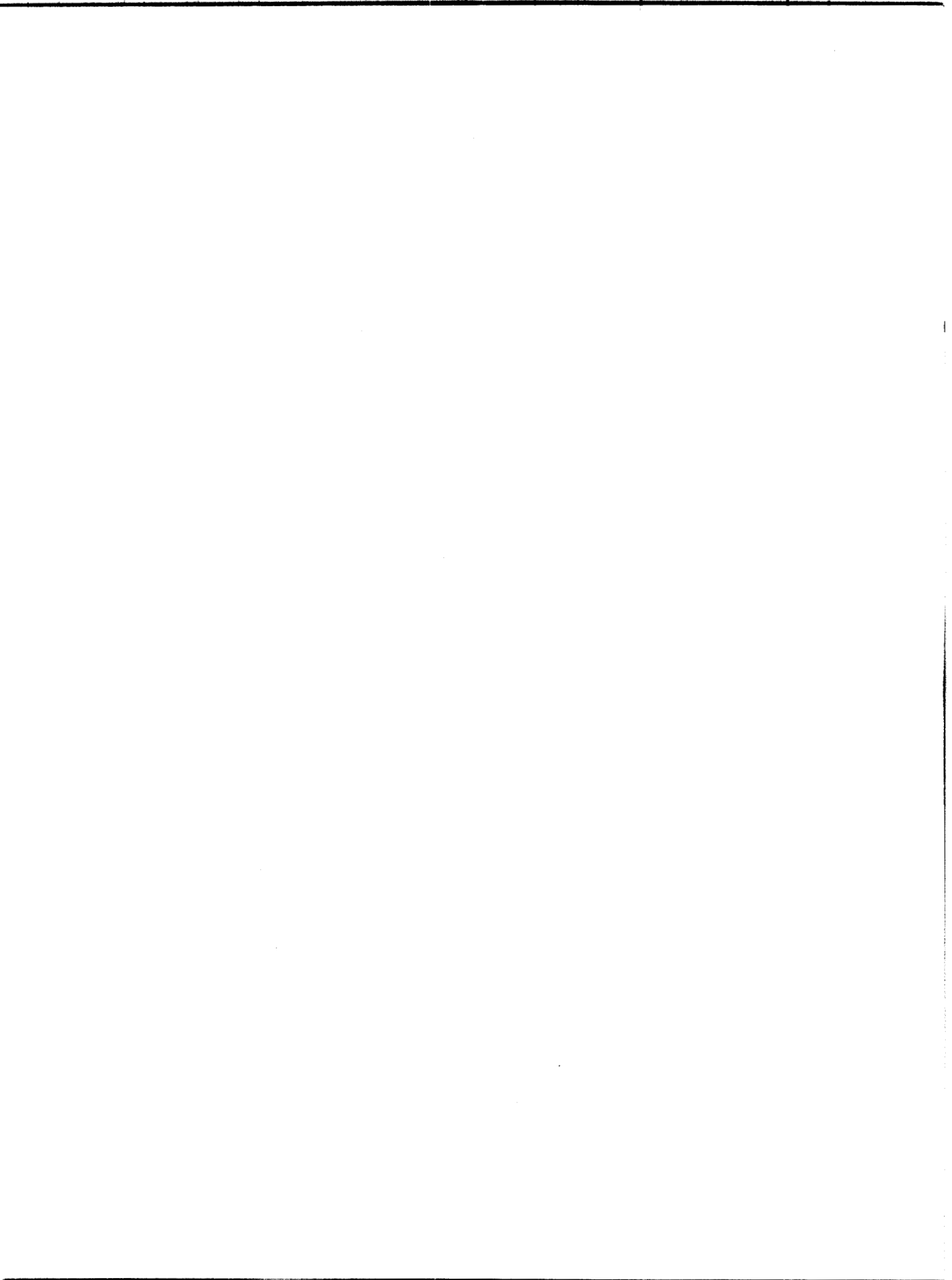
¹ Gavito Javier; "México ante la apertura de servicios financieros"
Ejecutivos de Finanzas, IMEF, (Méx. D.F.) año XX, marzo
1991, Núm.3, p.19-20.

Informe Anual, Bancomer: 1990
Op. Cit. p.17-18.

Revista: **Evolución del Sistema Bancario;** "Marco Regulatorio de la
Banca"; Noviembre 1991. Asociación Mexicana de
Bancos.

⁴ **BANCO DE MEXICO;** Informe Anual 1990; "Reformas al Sistema
Financiero"; p. 61- 71.

⁵ Briseño Maldonado Teodoro; "Las Funciones de la Comisión Nacional
Bancaria Frente a los Sistemas Bancario
y Financiero Mexicano"; **EL FINANCIERO,**
Sección: ENFOQUES; lunes 29 de junio de 1992,
p.39A.



II. LA BANCA MEXICANA ANTE LA LIBERALIZACION ECONOMICA

2.1 Ambito Nacional

En sus orígenes, el sistema financiero mexicano estuvo marcado por la presencia de bancos extranjeros, de procedencia francesa, inglesa y posteriormente norteamericana.

Con posterioridad a la revolución y con la crisis de 1929, el sistema financiero mexicano sufre importantes cambios, entre ellos la pérdida de importancia de la banca extranjera y la transformación de los antiguos bancos, que habían estado fuertemente ligados a los intereses del gobierno porfirista, en instituciones ligadas a la propiedad urbana y a la expansión industrial de las décadas siguientes. J

En la readecuación del sistema financiero, este queda en manos fundamentalmente, de la iniciativa privada y del Estado, que en los treinta comienza a impulsar el surgimiento de las Instituciones Nacionales de Crédito.

También en esta década, el Estado asume plenamente la gestión monetaria nacional, convirtiéndolo en el único emisor, declarando el billete inconvertible y estableciendo el curso forzoso.

La gestión compartida, entre la iniciativa privada y el Estado, del sistema financiero mexicano se expresa en la conformación del Consejo de Administración del Banco de México, donde ambas partes estarán presentes.

La ley de 1941 define en forma clara que el sistema bancario mexicano se organiza con instituciones especializadas. Bajo la división de un mercado de dinero y uno de capitales, las instituciones quedan, según su especialización, ligadas a uno u otro.

Después de la segunda guerra mundial, el sistema financiero registra un importante crecimiento (medido por los recursos que maneja, vistos como proporción del PIB). Sin embargo, sus límites están fijados por la estructura industrial del país con una significativa expansión de los bienes de consumo y un escaso desarrollo del sector de bienes de capital. Así, una industrialización no plena conduce a un sistema financiero no pleno; donde una parte importante del financiamiento -sobre todo el ligado a los equipos y bienes de capital- proviene del extranjero.

A partir de 1970, las autoridades hacendarias introdujeron dos disposiciones legales que eliminaron el tradicional concepto de banca especializada. Las modalidades introducidas fueron:

*** Grupos Financieros Integrados (1970).** Se concibieron como agrupación de instituciones de crédito, entre las cuales existían nexos patrimoniales de importancia, que se obligan a seguir una política financiera coordinada. Así, Bancomer, por ejemplo, integró en tres departamentos el comercial, el financiero, según la terminología legal, ya existían de hecho. J

* **Banca Múltiple (1974).** Se abandona el concepto de banca especializada con el propósito de evolucionar hacia instituciones que operen todo tipo de instrumentos para allegarse recursos en plazos y en mercados diferentes, y que ofrezcan a su clientela servicios financieros integrados.J

La creación de la banca múltiple, contemplada en la Ley Bancaria en 1974, señala como objetivos generales:

a) La evolución de la banca hacia la conformación de banca múltiple, que permita dentro de cada grupo bancario una mayor coordinación en sus políticas y operaciones y mejores condiciones de eficiencia.

b) La posibilidad de que surjan nuevas instituciones bancarias múltiples, mediante fusiones de instituciones pequeñas, lo que mejorará su situación competitiva frente a los grupos grandes.

La banca múltiple quedó definida en términos legales como aquella institución que puede, en una misma sociedad, operar diversos instrumentos de captación de recursos y de concesión de créditos, con lo que fue posible adaptarse a las cambiantes situaciones del mercado.

Condiciones del Sistema de Banca Múltiple hasta 1981

Hasta mediados de 1981, no hay evidencias empíricas, de que el Sistema de Banca Múltiple contribuya a la desconcentración en el sistema financiero mexicano, como suponían los redactores del proyecto de la ley de 1974. Más bien, por el contrario, el sistema continuó concentrándose y también los elementos para suponer que esta tendencia persistirá hasta que un número reducido de instituciones controle un altísimo porcentaje de la actividad financiera total.

No hay evidencias claras en cuanto a que la Banca Múltiple, como se esperaba, haya contribuido a una reducción significativa de los costos de operación (costos no financieros). Por el contrario, los estudios realizados por el personal del Banco de México muestran que los costos de operación se habían elevado entre 1974, cuando los bancos operaban con estructuras especializadas, 1978, cuando la mayoría de las instituciones se había incorporado al régimen múltiple.J

Los niveles de intermediación financiera cayeron relativamente durante el periodo que va desde 1973 hasta 1977; entre 1978 y 1981 la intermediación logró cierta recuperación, aunque sin alcanzar los niveles de 1972. Dicha recuperación parece atribuible, sobre todo, a la reactivación de la actividad económica (desde 1978), a la evolución de las tasas de interés y a la dolarización de los depósitos. La nueva estructura bancaria no parece haber tenido una incidencia determinante en las variaciones de la captación.

Considerando que en México hubo un significativo avance en la concentración y centralización (haciendose evidente entre los años que van de 1950 a 1981) se comprende por qué de las 248 instituciones bancarias que existían en 1950, se redujeron a sólo 63 en 1981.

Si se analiza la participación relativa de la banca privada y oficial tomando en cuenta la red física y la captación interna como indicadores, de acuerdo a las estadísticas, se observa que en 1973, había 313 oficinas de instituciones oficiales en todo el país y 2 067 de instituciones privadas y mixtas, lo cual corresponde a una estructura porcentual del 13% para la red oficial y 87% para la privada y mixta; porcentualmente se advierte una tendencia decreciente para la banca oficial, del 23.6% en 1969 al 17.2% en 1979. J

Para los críticos de la época, lo anterior significaba que el Estado perdía paulatinamente el control sobre la localización física del activo financiero; lo cual significaba que la banca privada había entrado en un proceso creciente de independización con respecto al Estado.

A efectos de visualizar la situación en cuanto a captación interna para demostrar el proceso de concentración, tenemos que del total de instituciones existentes en 1950, 42 concentraban el 75% de los recursos del sistema, mientras en 1970 sólo seis controlaban el 60% de los recursos totales. Tomando en cuenta los pasivos tanto del mercado local como internacional, hacia 1970 cinco instituciones reunían alrededor del 60% del total de los recursos del sistema; para 1975 alrededor del 75% de los recursos se encontraban distribuidos entre 18 instituciones y en 1979 el mismo porcentaje lo superaban sólo seis. J

En cuanto a la cantidad de instituciones bancarias que participaban en el sistema de banca múltiple, en 1977, 17 bancos operaban con esta organización, en 1978 llegaban a 27, en 1979 eran 33 y para julio de 1982 eran 35 controlando prácticamente el total de los depósitos bancarios del país.

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

Considerando la captación interna como indicador, seis instituciones reunían el 74.04%, cuatro el 68.04% y las dos más grandes el 54.6 de las utilidades de los bancos de los 33 bancos con el sistema de banca múltiple en 1979. J

Bancomer, Banamex, Somex y Comermex poseían el 75% de los activos totales del sistema bancario que en junio de 1982 ascendían a 281 billones de pesos. Sólo las dos primeras instituciones eran propietarias de la mitad de los activos, figurando en el lugar 145 aproximadamente en la lista de los 500 mayores bancos del mundo. Es obvio que la banca especializada pasó a ser cada vez más insignificante.

La participación de los principales bancos es clara; Bancomer, Banamex, Serfin, Somex e Internacional, acapararon en 1981 el 84.4% de los 14 702 millones de pesos de utilidades obtenidas por la banca mixta y privada. El resto de esas ganancias se distribuyó en las otras 30 instituciones financieras bancarias, según cálculos de la Comisión Bancaria y de Seguros (de 1982) que no mencionaban a las instituciones financieras no bancarias. J

Los seis bancos señalados controlaban en 1981 el 58.3% de la captación total del mercado, así como el 90.5% de los créditos concedidos. Sus activos representaban el 78.5% del monto global de la banca privada y mixta.

El poder económico que alcanzaron ciertos sectores del país se advierte a través de la ubicación de las distintas sedes bancarias. Ocho de las 35 casa matrices se situaron en la ciudad de Monterrey; 17 se localizaban en la ciudad de México y entre ellas se incluye a Bancomer y Banamex, primero y segundo respectivamente en importancia. La Banca Serfin, el tercer grupo en 1981 de mayor importancia de las organizaciones financieras, tiene su sede en Monterrey. Tres se encontraron en Guadalajara y el resto se halló disperso en el país.

En cuanto al mercado de valores que históricamente había tenido un escaso desarrollo, en el sexenio de Lopez Portillo (1976-82), se dispuso que las instituciones financieras privadas debían destinar un 4.2% de los departamentos de ahorro para la adquisición de valores y un 2.1% para financiar los agentes de bolsa. A lo anterior, siguieron otras medidas con objetivos similares. Los bancos por su parte, se volcaron a dinamizar este mercado contribuyendo a la colocación de títulos.

Según consideraciones de la época, el monto de acciones, propiedad de la banca privada, cotizadas en la Bolsa Mexicana de Valores, se estimaba para 1982 en más de 50 mil millones de pesos.

Después de la estatización, la banca siguió disfrutando de la confianza del público; captó en forma importante ahorros internos que le permitieron, con holgura, financiar las necesidades crecientes del aparato productivo derivada del aumento en los costos. También participó vigorosamente en la reestructuración de los pasivos a corto plazo de los negocios, convirtiéndolos en obligaciones a plazos mayores. El Banco de México contribuyó a mejorar la situación financiera de las empresas, adoptando programas que liberaran a la industria de riesgos cambiarios y permitieran alargar los plazos de los pasivos de las fuertemente endeudadas. Por su parte, la banca extranjera inició en 1983 una participación coadyuvante a dicha reestructuración financiera. Dentro de las circunstancias antes mencionadas, las Sociedades Nacionales de Crédito, procuraron apoyar en forma muy activa a la planta industrial del país, especialmente en los casos de empresas con problemas de gravedad. Aunque los usuarios del crédito por lo general requirieron menores financiamientos, la banca, a través del saneamiento de los pasivos, les otorgó una ayuda de trascendencia ante los problemas que enfrentaron, inherentes al proceso de ajuste.

En el caso de las empresas medianas y pequeñas se pusieron en marcha programas de reordenamiento de sus pasivos; procurando la reactivación en los sectores productivos. Para este último fin, la banca nacionalizada se organizó en tal forma que estuvo en posibilidad de otorgar créditos especiales a empresas en situaciones difíciles, al amparo de lineamientos que facilitan y uniforman las condiciones crediticias que se concedían a las empresas deudoras.

El papel que jugó la banca en materia crediticia, aumentó la confianza de los empresarios mexicanos, actuando como catalizadora de otros esfuerzos en el mismo sentido frente a los proveedores y acreedores del extranjero.

En el segundo semestre de 1983 se inició un descenso en las tasas de interés pasivas, en consonancia con las tendencias decrecientes de la inflación, por lo que también comenzaron a descender como era de esperarse los altos costos de financiamiento para la industria y los negocios en general. Una vez detenida la fuga de capitales que impuso la necesidad de una política de tasas de interés altamente defensiva de la balanza de pagos, se propició una reactivación de la demanda del crédito.

Durante el año de 1984 se dió un repunte vigoroso de la economía mexicana en general pero con tendencias divergentes.

En el año de 1985 los recursos financieros nacionales continuaron bajo la influencia de un déficit fiscal importante y de tasas de interés al alza; éstas tendieron a aumentar más en el mercado extrabancario. La banca comercial en su conjunto disminuyó su participación dentro del sistema financiero, al orientarse un mayor volumen de recursos hacia otros instrumentos no bancarios. El crecimiento en la captación total del sistema bancario durante el año fue de 41.30% aproximadamente, cifra inferior al 70% de crecimiento registrado en 1984.

Durante 1986, el crédito total otorgado por la banca comercial a los sectores productivos aumentó 69.1% (3 billones 463 mil millones de pesos). Cifra sensiblemente menor al crecimiento de la captación.

En 1987, la captación total de la banca comercial al mes de diciembre ascendió a 38.5 billones de pesos, cifra que representó un 137.7% de aumento a los saldos registrados en 1986.

Durante 1988, México continuó su proceso de ajuste económico y cambio estructural, en un contexto general de recuperación moderada del PIB (Producto Interno Bruto) y de reducción sustancial del ritmo de crecimiento de los precios.

Como acciones medulares de la política económica aplicada durante 1988, es importante mencionar el saneamiento de las finanzas públicas, la restricción crediticia, la fijación virtual del tipo de cambio, la intensificación de la apertura comercial y, muy particularmente, la concertación social, plasmada en el Pacto de Solidaridad Económica (PSE).

Durante 1989 la economía mexicana avanzó en la consecución de dos grandes objetivos macroeconómicos: controlar y disminuir la inflación, y recuperar la capacidad de crecimiento sostenido de la actividad económica.

La recuperación de la capacidad de crecimiento económico a niveles superiores al incremento poblacional, también se alcanzó en 1989, cuando el producto interno bruto aumentó 2.9% en términos reales.

En 1990, México continuó avanzando hacia la recuperación gradual de su crecimiento económico. La aplicación de los criterios de la política económica y la concertación social entre todos los sectores fueron determinantes.

Merece atención especial la decisión del gobierno para restablecer el régimen mixto en la propiedad de la Banca Comercial, para la cual se adecuó el marco regulatorio correspondiente.

La actividad bancaria es, sin lugar a dudas, una área eminentemente dinámica, y nuestro sistema bancario mexicano es ahora, más que nunca, sujeto de influencias externas.

Considerando lo anterior, el sistema bancario se vió precisado a enfrentar una desregulación operativa llevada a cabo por las autoridades financieras, en el sentido de sustituir el régimen de inversión obligatoria de la banca por el establecimiento del coeficiente de liquidez y la liberalización de las tasas activas y pasivas, así como la necesidad de atender las nuevas demandas de servicio por parte del público usuario.

A la desregulación operativa le siguió una de carácter administrativo, que permitió a las instituciones de banca múltiple contar con una mayor capacidad de respuesta a las cambiantes condiciones del mercado y competir eficazmente, eliminando la reglamentación excesiva a la que estaban sujetas.

Asimismo, en septiembre de 1991 se resolvió suprimir el coeficiente de liquidez que estaban obligados a mantener los bancos, sin perjuicio de que siga manteniendo un coeficiente de liquidez voluntario. Se establece que dicha medida es parte de la simplificación de las disposiciones a que están sujetas las operaciones de intermediación crediticia que realizan los bancos del país.

2.2 Ambito Internacional

La globalización económica, representa el elemento capaz de modificar estructuras estrategicas al interior de cualquier país del mundo. A medida que México ha participado más intensamente en la economía mundial, las repercusiones y manifestaciones en su aparato productivo han sido mayores. En este sentido se puede explicar que en función de la dinámica propia de desarrollo de cada país se llevará a cabo un acceso inmediato o con retraso a tal proceso de integración.

México, por su dinámica propia de desarrollo ha buscado insertarse adecuadamente en la economía internacional; sin embargo, ha experimentado ciertas dificultades (proteccionismo, falta de tecnología, alta competencia internacional, bajos precios de venta, etc.) para conquistar los mercados internacionales.

Objetivos globales del Tratado de Libre Comercio México-Estados Unidos-Canadá

Uno de los objetivos del Tratado de Libre Comercio es lograr la complementariedad de las tres economías involucradas. Se trata a largo plazo de conformar un bloque económico capaz de enfrentar competitivamente los retos que entraña la creciente globalización de los mercados y la formación de otros bloques regionales. Para ello, cada uno de los miembros componentes del acuerdo, deberá aportar todas sus potencialidades, de modo que en conjunto se incremente su competitividad y, por lo tanto el nivel de vida de la población en general.

Para que la complementariedad sea eficiente es necesario que las economías desarrollen un cierto nivel de especialización. Cada país tenderá a acentuar su especialización en aquellas áreas de la actividad económica en las que haya desarrollado o pueda desarrollar ventajas competitivas, aportándolas simultáneamente a la región en su conjunto. El proceso de especialización es un proceso de transición necesario por la que tendrá que incurrir la economía mexicana.

Los sectores en los que se especialice cada país se definirán a través de la competencia entre ellos. En un esquema de libre comercio, el mercado determina las potencialidades de los sectores en cada economía.

Aunque el libre comercio implica la especialización y apoyo de las economías, ello no implica que se elimine la competencia entre los componente del tratado o al interior de ellos.

Por sus características, México será el país que más cambios debe experimentar durante el proceso de transición hacia el tratado de libre comercio; de tal manera que seguramente algunos sectores se comprimirán, mientras otros, los más dinámicos o en los que se tengan más ventajas, tenderán a expandirse. Ello dependerá entre otros factores, de las características que finalmente tenga el TLCN (Tratado de Libre Comercio Norteamérica) así como de las ventajas que se generen a partir de los diversos agentes económicos considerados en el mismo.

EL Sistema Financiero Mexicano y sus perspectivas frente a sus similares de Estados Unidos y Canadá

Ante la oportunidad que presenta el TLC, los intermediarios financieros norteamericanos y canadienses buscarán participar más activamente dentro del sector financiero mexicano, tratando de establecerse localmente o bien, participando en el capital de intermediarios mexicanos ya establecidos.

Sin embargo, para comprender la competencia a la que se enfrentan los intermediarios financieros mexicanos y buscar las formulas adecuadas para la apertura, es necesario reconocer la proporción y realidad de nuestro sistema financiero mexicano dentro del bloque económico que se pretende formar a partir del TLC.

Se observa una gran asimetría respecto al tamaño de los intermediarios financieros mexicanos en relación a los intermediarios correspondientes de Estados Unidos y Canadá. Baste citar que CITIBANK, el banco americano más grande, que ocupó el décimo lugar a nivel mundial hasta 1991, es once veces superior en activos al primer banco mexicano aproximadamente. El principal banco de Canadá se sitúa en el quincuagésimo lugar y tiene activos que son dos veces superiores (hasta 1991) al los activos del banco mexicano más grande.

Por otra parte, existen en Estados Unidos 1,600 intermediarios bursátiles y cotizan 6,013 emisoras; el capital de las primeras 200 casas de bolsa es superior a 50,000 millones de dólares, que equivale a 40 veces el de todas las casas de bolsa mexicanas.

En el mercado bursátil canadiense de la provincia de Ontario, donde se concentra el 80% de la actividad bursátil, existen poco menos de 120 empresas dedicadas a la intermediación, con 1,036 emisoras y un capital superior a 2,900 millones de dólares, 2.3 veces el mexicano.

Las 25 casas de bolsa mexicanas cuentan con un capital total de 1,246 millones de dólares, apenas el 2.5% del estadounidense y cotizan sólo 202 emisoras. En E.U. y Canadá el valor de capitalización como proporción del PIB es superior al 50%, mientras que en México representa cerca del 16%. El valor de capitalización del mercado mexicano equivale al 0.76% del estadounidense y 2.1% del canadiense.

Si nos referimos a el caso de las empresas de factoraje, también es posible constatar las diferencias de tamaño; por ejemplo, el capital promedio de las diez mayores es alrededor de 4.2 millones de dólares, que a nivel internacional se les clasificaría como pequeñas, ya que las grandes corporaciones de factoraje poseen un capital contable que supera los 55 millones de dólares. El mercado de factoraje más amplio en el mundo es el de los Estados Unidos con un valor aproximado de 47,000 millones de dólares mientras que el mercado mexicano vale aproximadamente 9,000 millones de dólares.

En el caso de almacenadoras, existen en E.U. 1,389 empresas que se dedican al almacenamiento de mercancías en general, que se comparan con 40 almacenes de depósito que operan a lo largo del territorio mexicano. La capacidad instalada en los E.U. alcanza 514.8 millones de metros cuadrados, que significa una superficie superior en 282 veces a la que existe en México (16.6 millones de metros cuadrados, incluyendo bodegas propias, habilitadas y rentadas).

Respecto a las arrendadoras, existen en E.U. más de 900 empresas arrendadoras (puras y financieras) que se comparan con 31 arrendadoras financieras en México. El tamaño medio de Cartera de las arrendadoras es de 147 millones de dólares, tres veces más grande que el tamaño medio de cartera de las arrendadoras mexicanas.

2.1.3 Características de las Negociaciones para el ámbito financiero en el marco del TLC.

La mayoría de los bancos estadounidenses y canadienses, manifiestaron poco interés en tomar una posición minoritaria en cuanto a participación en alguno de los bancos mexicanos, poniendo énfasis en el marco de la eventual zona norteamericana de libre comercio, en que se permita la actividad de sucursales, o que se les autorice a tomar una porción mayoritaria del capital de alguno de los bancos. Sin embargo, en un inicio México propuso que cualquier institución financiera que quiera establecerse en el país deberá hacerlo en forma subsidiaria y no de sucursal, lo cual implicaba que se tenía que regir por las leyes mexicanas y las licencias otorgadas por las autoridades mexicanas para establecer subsidiarias mexicanas estarían disponibles a partir de 1998.

Con todo, las diferencias fundamentales que afloraron en las negociaciones radicaron en la conceptualización de los servicios financieros y la inclusión de los seguros.

Mientras para México, las almacenadoras, arrendadoras y compañías de factoraje se clasifican como instituciones financieras, en E.U. no caben dentro de este rubro.

Además, México abogó porque los seguros se traten independientemente del capítulo de instituciones financieras, mientras que E.U. y Canadá proponen un mismo capítulo. El sector de aseguradoras mexicanas se encuentra entre los que mayor debilidad ha presentado frente a sus competidoras de Estados Unidos y Canadá.

El sector de servicios financieros escenifica importantes asimetrías en tamaño, captación, valor de capitalización y número de sucursales entre México, Estados Unidos y Canadá.

Existen dos temas básicos en torno a la negociación que tiene que ver con la fijación de reglas y la organización de las instituciones financieras. Las reglas giran en torno al denominado **tratamiento nacional**, como enfoque conceptual, y la posibilidad derivada de este hecho de que los intermediarios extranjeros obtengan licencias para operar en México aun con restricciones y en segundo lugar, la determinación de la cuota de mercado de las empresas participantes.

Estados Unidos y Canadá pidieron trato igual a todos los prestadores del servicios en cualesquiera de los tres países que se establezcan; es decir, trato nacional argumentando que el sistema financiero mexicano permanece más protegido. Las instituciones mexicanas piden a cambio un estatus especial en Estados Unidos.

Avances de las Negociaciones

21/MAYO/1992; Aún sin concluir las negociaciones del TLC; se manejan 14 años para la apertura financiera en México, a partir de 1993; se mantendrán cláusulas de salvaguarda que podrían usarse si el sistema nacional de pagos se ve amenazado. **En tres plazos de apertura;**

PRIMERO: La transición llegaría al año 2000;

SEGUNDO: En tres años más se ampliarían márgenes de apertura en porcentajes aún no definidos, serían superiores al 20%.

TERCERO: Se eliminarán topes de mercado para los intermediarios foráneos.

En cuanto a aseguradoras se impiden las operaciones transfronterizas en nuestro país. Los Bancos y casas de bolsa foráneos sólo operarán en México con subsidiarias.

Asimismo, se han fijado cláusulas de protección a intermediarios mexicanos y se impide con ellas que bancos extranjeros crezcan a través de la compra de instituciones nacionales.

Es importante indicar que el Departamento del Tesoro de E.U., no se ha comprometido a cambiar el Acta Glass-Steagall ni la McFadden Act. Sólo ofrece apoyo administrativo para que intermediarios mexicanos realicen operaciones en los Estados Unidos.

30/JUNIO/1992. El capítulo de servicios financieros ha quedado prácticamente sin corchetes, y plantea lo siguiente respecto al sector bancario, mercado accionario y de seguros.

Sector Bancario: La fase de transición inicial arrancará en el momento de entrar en vigencia el TLC y su duración será de seis años, o hasta el año 2000, dependiendo de lo que se cumpla primero. Durante esta primera etapa, las intermediarias de E.U. y Canadá podrán adquirir, de entrada, hasta 8% de los bancos, y elevar esa participación a 15% al final de los seis años.

En una segunda fase de cuatro años, o hasta el 2004, México podrá utilizar una cláusula de "salvaguarda" en el caso de que la participación conjunta de E.U. y Canadá ascendiera a 25%. Dicha cláusula duraría no más de tres años.

Al cabo del periodo de transición de 13 años en total, México tendrá el derecho de convocar para consulta a E.U. y Canadá en el caso de que el sistema nacional de pagos se vea amenazado por la participación de las intermediarias extranjeras en el sistema bancario. Empero, México sólo podrá intervenir para congelar la expansión extranjera en su mercado financiero si existe consenso entre los tres países de que debe hacerlo, un escenario poco plausible. De no haberlo, México aún tendrá el recurso formar un equipo de especialistas que dispondría de 60 días para emitir una recomendación no mandatoria.

Durante la fase de transición, la participación individual de cada intermediaria bancaria será de 1.5%. Al vencerse dicho plazo, podrían adquirir hasta 4% de las acciones de subsidiarias mexicanas. Con esto, México pretende prevenir el súbito apoderamiento de los bancos mexicanos por entidades extranjeras.

Mercado Accionario: La fase de transición para el mercado accionario es igual a la del mercado bancario: seis años, cuatro y luego la posibilidad de tres años de salvaguarda.

Una vez que entre en vigencia el TLC, las casas inversionistas de Estados Unidos u Canadá, de entrada podrán adquirir 10% del mercado mexicano y elevar ese porcentaje a 20% al cabo de seis años. En el segundo periodo de cuatro años, México podrá congelar la participación extranjera en el mercado si en el conjunto alcanza 30%.

En ese periodo, la participación individual de cada aseguradora no podrá rebasar 4%, pero al cabo del plazo máximo de 13 años, los topes a la participación individual o agregada en el mercado quedarían eliminados del todo.

Aseguradoras: México aceptó un solo periodo de transición de seis años, mismo que se ejecutará simultáneamente a un esquema de participación gradual de la inversión extranjera.

Para las firmas de E.U. y Canadá que opten por mantener el 100% de propiedad de cualquier subsidiaria que instalen en México, una vez que entre en vigencia el TLC, se establecerá un tope general de 6% en la participación del mercado, mismo que será elevado a 12% a finales del plazo de transición o en el año 2000, lo que llegue primero.

Para las subsidiarias propiedad de extranjeros, se establecerá el tope individual de 1.5% durante la transición, pero será eliminado al vencer esta.

CONCLUSIONES

Los grandes cambios que se han llevado al interior del Sistema Financiero Mexicano en cuanto a su estructura legal y organizacional, han sido para cumplir objetivos estratégicos específicos. Tales objetivos están de acuerdo con la nueva dinámica de la economía nacional e internacional. Percibiendo con claridad las directrices de esa nueva dinámica, se hace necesario acelerar los procesos de apertura financiera; las instituciones bancarias mexicanas deben prevenirse ante las nuevas tendencias de globalización financiera, mayores exigencias por parte de los clientes, y elementos tales como los márgenes de utilidades que disminuyen por la presión de la competencia externas, diversificando e internacionalizando las actividades financieras; actualizándose de forma continua en las técnicas de aplicación de servicios y el diseño de productos; aplicando los avances tecnológicos que se consideren adecuados a cada institución.

Los negociadores mexicanos deben ser conscientes de la asimetría de la economía mexicana en cuanto a capacidad y fortaleza frente a los socios involucrados en el proceso de negociación del Tratado de Libre Comercio y su aplicación específica al ámbito financiero; siendo así, la negociación establecerá criterios específicos a la aplicabilidad de una apertura financiera en nuestro país; es decir, se determinarán los límites de participación a los miembros del Tratado Comercial en el mercado mexicano para salvaguardar áreas que se consideren estratégicas dentro de la economía mexicana.

El establecimiento del criterio de apertura gradual, se hace necesario para México, puesto que ello significa tiempo para un acomodo en el mercado financiero nacional por parte de los grupos financieros mexicanos y por consiguiente una recuperación de los recursos invertidos, en procesos tales como, la compra de los bancos que estuvieron en venta, como efecto de la desincorporación bancaria por parte del gobierno mexicano.

Existen aún elementos del ámbito financiero que no han sido considerados de forma detallada durante la negociación; por ejemplo, la posible participación de los grupos financieros mexicanos en el mercado estadounidense y canadiense, se sabe que se llevará a cabo tal participación; sin embargo, no ha quedado claro bajo que condiciones en cuanto al factor de trato de nacional o condiciones de trato preferencial.

NOTAS DE PAGINA

- 1 Quijano José Manuel. "La Banca pasado y presente"
(Problemas Financieros Mexicanos)
Op.Cit. **primera parte.**
- 2 Ibid. Segunda parte.
- 3 Ibid. Tercera parte.
- 4 Ibid. Cap.V: **La Banca Múltiple en México.**
- 5 Quijano José Manuel; México: "Estado y Banca privada"
Op. Cit. Cap.IV. **EL Estado mexicano y la
banca privada.**
- 6 Ibid. Cap.V. **La concentración en sistema bancario
mexicano. p.201-237**
- 7 Quijano José Manuel. "La Banca Pasado y Presente"
Op.Cit. **p. 193-196.**
- 8 Ibid. p. 195
- 9 Espino Shwarz A. Ana. "La banca Nacionalizada"
Op. Cit. Cap.I. **La Situación Financiera Antes
de la Nacionalización.**
- 10 Véase: "La Banca Pasado y Presente"
Op.Cit. **Los grupos en una Economía Subdesarrollada.
p. 255-275.**
- 11 Ibid. p.273
- 12 Basañez Miguel y Roderic Ai Camp.;
"La nacionalización de la banca y la
opinión pública en México". Foro Internacional
No.98, octubre-diciembre de 1984.
- 13 Aguilar M. Alonso; et.al. Op. Cit.
**La crisis y la Nacionalización de la Banca.
p. 85-125.**
- 14 Bancomer: Informe Anual; 1985
Op. Cit. **"El papel de la
Banca como Impulsora de Recuperación";
p.18-24.**

- 15 Bancomer: Informe Anual; 1985
Op.Cit. "Personal y Organización"
p.22-24.
- 16 Bancomer: Informe Anual 1987
Op.Cit. "Productividad Personal"
p. 24.
- 17 Bancomer: Informe anual 1988
Op.Cit. "La Evolución de Bancomer"
p.19-24
- 18 Bancomer: Informe Anual 1989
Op.Cit. "Panorama Bancomer"
p.25-38.
- 19 Bancomer: Informe Anual 1990
Op.cit. p.17-18
- 20 Rodríguez Gomez Javier;
"Afrontará el sector Financiero
una Competencia sin Presedente"
Op.Cit. p.17
- 21 Ibid. p.18
- 22 Witker Jorge. "Los Servicios Financieros
y el TLC." Op.Cit. p.18
- 23 Revista Comercio Exterior, "El Sistema bancario de
Estados Unidos"; Abril de 1990,
Vol.40, No.4; Banco de Comercio
Exterior SNC.
- 24 López Espinosa Socorro.
"Decae el Triunfalismo Sobre la
Firma del TLC; Obstáculos en 8
Mesas"; Op.Cit. p.18.
- 25 Gomez Maza Francisco.
"Escaso Interés en E.U. por
Participar en Forma Minoritaria
en Bancos"; Op.Cit. p.16.
- 26 Chavez Marcos M. "Las Nuevas Lecciones Financieras"
Op. Cit. p.6



III. CONFORMACION DE LOS GRUPOS FINANCIEROS NACIONALES

3. I PROCESO DE INTEGRACION

En México desde hace tiempo han existido vinculaciones de carácter patrimonial y operativo entre intermediarios financieros.

Con su presencia, fortalecimiento y generalización, con fines y características diversos, corresponden, al desarrollo y a la evolución tanto de los mercados financieros quienes intermedian entre oferentes y demandantes como los servicios que ellos prestan.

Por mucho tiempo existió libertad para constituir vinculaciones de esta naturaleza. Bancos e instituciones de seguros, cuyos servicios alcanzaron considerable crecimiento, fueron adquiriendo participación de significación en el capital social de otras empresas pertenecientes a esos géneros de intermediación así como a otros tipos de intermediarios, caso de las afianzadoras. Tales adquisiciones perseguían doble propósito: invertir en activos de atractivos rendimientos en integrar empresas afines con los consiguientes beneficios económicos, surgiendo así relaciones operativas entre ellas.

Al desarrollarse la banca con mayor velocidad que el resto de los intermediarios financieros, crecieron los nexos patrimoniales entre instituciones de crédito al extenderse también a otras empresas del sector.

La estatización de la banca de 1982, modificó sensiblemente este proceso cortando la formación de grupos, ya que quedaron prohibidas vinculaciones patrimoniales entre bancos, casas de bolsa, y compañías de seguros y finazas. Tales vinculaciones continuaron pero ahora entre bancos y organizaciones auxiliares del crédito, a las que fueron incorporándose; caso de las arrendadoras financieras o las empresas de factoraje financiero.

Poco tiempo antes de producirse la reforma constitucional en materia bancaria (que permite dar nueva estructura al sistema financiero mexicano) ante el importante desarrollo alcanzado por las casas de bolsa, se permitió a éstas formar parte de grupos financieros que, teniendo por centro a una sociedad controladora, abarcasen cualquier tipo de intermediarios, salvo instituciones de crédito.

El régimen de Salinas de Gortari, suprime la salvedad antes mencionada estableciendo un estatus general y uniforme aplicable al sistema financiero en su conjunto, conforme al cual los grupos que en él actúen pueden ser instrumento efectivo y conveniente para el mayor desarrollo del propio sistema, orientandose hacia la intermediación universal.

Objetivos de la Creación de Grupos Financieros

La ley para regular las Agrupaciones Financieras, que entró en vigor el 19 de julio de 1990, señala ya objetivos generales a lograr con la creación y el funcionamiento de los grupos financieros. Los fines que a estos últimos signa la ley son de particular significado y trascendencia.

Tales fines, mencionados conforme a un orden que va de lo general a lo particular, son los siguientes:

-Contribuir, con crecientes niveles de eficiencia, al sano crecimiento de la economía nacional, mediante el fomento del ahorro interno y su adecuada canalización hacia actividades productivas.

Esta función, esencial a todo sistema financiero, se hacía particularmente necesaria en México, en el que los niveles de ahorro son aún bajos, siendo por ello prioritario el aumentarlos a través del sistema institucional, facilitando su generación y transparencia en apoyo del quehacer económico dentro del país.

-Procurar el desarrollo equilibrado del sistema, con cobertura regional, adecuada competencia entre los diversos intermediarios que lo forman y prestación de servicios integrados conforme a sanas prácticas y usos financieros.

Los grupos financieros, poseerán características básicas y fundamentales, ello de acuerdo a la ley; y son:

- Autosuficiencia, lo cual quiere decir, que existirá una separación corporativa de los distintos intermediarios; donde cada uno realizará las operaciones que les sean propias.

- Para el beneficio del consumidor, se podrán ofrecer los servicios integrales en todas las oficinas del grupo.

El desarrollo del sistema financiero mexicano con las características generales mencionadas, tiene por principal propósito modernizar dicho sistema mediante cambios estructurales que permitan su evolución gradual y ordenada hacia la intermediación universal; dándole así, crecientes niveles de fortalecimiento, eficiencia y competitividad tanto en el ámbito nacional como en el internacional.

El nuevo régimen aplicable a grupos financieros, reconociendo la significativa influencia que éstos pueden tener en la estructura y crecimiento del sistema, les dá características idóneas que hagan de ellos instrumentos eficiente de la citada modernización.

Conforme a estas premisas, mediante la existencia y operación de grupos financieros, se procura crear condiciones que propicien un desarrollo equilibrado del sistema financiero nacional.

Por otra parte, para el mejor equilibrio el sistema, contará con nuevos instrumentos para establecer, en condiciones adecuadas, amplias vinculaciones operativas entre los integrantes de un grupo financiero. Ello originará importantes beneficios al público, a las instituciones y al desarrollo del sistema. El primero podrá **"en una sola ventanilla"**, satisfacer sus diversos requerimientos de servicios financieros, los propietarios de éstos podrán, a su vez, optimizar recursos materiales y humanos y el sistema estará en mejores condiciones para su evolución hacia la intermediación universal.

Fundamentos Jurídicos de la Constitución y Funcionamiento de Grupos Financieros

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público con fundamento en lo dispuesto por los artículos 79., 89., fracción III; 98., fracción IV; 14; 20 y 23 de la **Ley para Regular las Agrupaciones Financieras**(6) y 31, fracciones VII, XIII y XVI de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y en ejercicio de las atribuciones que le confiere la fracción IX del artículo 79 de su Reglamento Interior, habiendo escuchado la opinión del Banco de México y de las Comisiones Nacionales Bancarias, de Valores y de Seguros y Fianzas, tuvo a bien expedir las siguientes leyes:

-Reglas Generales para la Constitución y Funcionamiento de Grupos Financieros.

* Estas reglas tienen por objeto regir, de conformidad con la Ley para Regular las Agrupaciones Financieras, los términos y condiciones para la constitución y funcionamiento de grupos financieros. (Ver Anexo 7)

La Banca Universal

La Banca Universal, es un concepto que indica la diversidad de servicios que prestan varias empresas constituidas dentro de un Grupo Financiero. Dicho servicios son, por ejemplo; otorgar un arrendamiento, un seguro integral, opciones de inversión, créditos, etcétera.

Como resultado de la política de modernización financiera, la banca mexicana se orienta hacia la banca universal, a través de la creación de agrupaciones financieras; dicha orientación implica una canalización más eficiente y más competitiva de recursos.

La política de banca universal, será llevada acabo por el Grupo Financiero, que será la institución que prestará todos los servicios financieros que el cliente y el mercado le demanden.

Ello se lleva acabo, a través de una controladora; es decir, por medio de empresa subsidiarias, se dará cualquier tipo de actividad financiera.

La formación de grupos financieros de bancos con casas de bolsa lleva implícita diversas estrategias. Para una casa de bolsa las ventajas de tener un banco dentro del grupo son el incremento en la captación de recursos en ventanillas, red de distribución y poder de colocación y captación de inversiones, contar con la capacidad de crear dinero, o tener mejor mezcla de fondos y acceso al sistema de pagos vía cheques. En algunos casos se adquiere una mayor infraestructura internacional. Para los bancos, la ventaja es menor pero también es importante la posibilidad de operar en el piso de remates y suscribir operaciones de papel gubernamental y valores.

En cuanto a las cualidades

En cuanto a las cualidades de contar con una controladora a la cabeza del grupo, encontramos que una sociedad controladora presenta la ventaja de eliminar posibles sesgos naturales, que ocurrirían bajo una administración liderada por un banco o una casa de bolsa, lo cual quizá proporcionaría un mejor balance entre cartera de negocios que atienden las entidades del grupo. Sin embargo, su creación implica la formación de un grupo corporativo que puede llegar a representar un costo importante.

Por contra parte, un grupo comandado por una institución financiera, permite aprovechar su imagen y penetración de mercado para proyectar con mayor claridad las prioridades estratégicas. Así mismo, se reduce el riesgo de burocratización, promoviendo una estructura organizacional más ágil.

Grupos Financieros "Imperfectos"

Para mejor desarrollo del sistema financiero, la nueva legislación permite que intermediarios institucionales no integrados en grupos, puedan establecer entre sí nexos patrimoniales y operativos, con características distintas de las correspondientes a los citados grupos financieros, **diferenciándose de éstos últimos, primordialmente en cuanto a la ausencia de una sociedad controladora,** la libertad para agruparse sin tener que satisfacer para ello requisitos en cuanto a garantías recíprocas, así como en ciertas e importantes restricciones concernientes a los tipos de intermediarios que pueden abarcar.

Tal diferenciación ha originado que a las integraciones generales primeramente señaladas se les considere como "grupos financieros" en tanto las segundas sean estimadas "grupos imperfectos". (Ver Anexo 8)

En estos últimos las relaciones patrimoniales se establecen de manera directa entre un banco o una casa de bolsa y sus filiales, no pudiendo instituciones de ambos tipos quedar comprendidas en el agrupamiento que estas vinculaciones originen.

En el caso de las instituciones de crédito, pueden ser organizaciones auxiliares de crédito y otros intermediarios financieros no bancarios salvo casas de bolsa, instituciones y sociedades mutualistas de seguros e instituciones de fianzas. Ello previa autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y de conformidad con las reglas generales que, en su caso, emita la citada dependencia.

La institución de crédito y sus filiales podrán utilizar denominaciones iguales o semejantes, actuar de manera conjunta y ofrecer servicios complementarios.

Tratándose de casas de bolsa éstas están en condiciones de adquirir, previa autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito público, acciones representativas del capital social de almacenes generales de depósito, arrendadoras financieras, casas de cambio, empresas de factoraje financiero, sociedades de inversión y sociedades operadoras de estas últimas pudiendo, asimismo, utilizar denominaciones iguales o semejantes, actuar de manera conjunta y ofrecer servicios complementarios con las entidades financieras en cuyo capital participen con instituciones de crédito.

En ésta forma, intermediarios que no deseen o puedan incorporarse a grupos financieros, tienen acceso a vinculaciones que fortalezcan su posición para ofrecer al público servicios integrados.

Q. A. N. ZAPATA RUIZ

Por otra parte, se plantea la afiliación de empresas comerciales con los bienes para lograr un sistema de servicios más fuerte y diversificado.

Las características de este esquema son:

a. Mantener una separación clara entre las actividades de la controladora financiera y las empresas comerciales e industriales que puedan estar asociados a la primera.

b. Determinar que sólo los bancos comerciales "capitalizados" pueden participar en el esquema.

c. Básicamente los bancos comerciales pueden tener acceso de mecanismo de seguro de depósito. No así, el resto de las filiales financieras y asociadas.

d. Las actividades de las filiales bancarias y no bancarias estarán reguladas por tres tipos de misión en vez de por clase de sustituciones; esto es:

- Actividades Bancarias: Reguladoras bancarias
- Actividades en Valores: Securities Exchange Comisión (SEC)
- Actividades de seguros: Comisión Estatal de Seguro

e. Permitir a los bancos actuar libremente como emisores, corredores (brokers) o distribuidores de valores (dealers) además de recibir depósitos del público en su función de distribuidores (dealers) ejercitar con libertad las funciones de agente o principal (underwriting).

f. Permitir que los bancos comerciales puedan determinar el momento, precio y forma de distribución de instrumentos no bancarios de financiamiento corporativo.

g. Aprovechar oortunidades de sinergia (reducción de estos) entre los servicios bancarios y de seguros; mediante la oferta de paquetes de créditos hipotecarios -seguros, hipotecas-; créditos para automóvil, seguros de automóvil, créditos a pequeñas empresas, seguros individuales especializados, etc.

h. Autorización para que las controladoras financieras puedan ofrecer servicios bancarios a escala racional en un plazo de tres años.

i. Remover barreras a la presencia de sucursales de bancos no estables (nacionales), esto es, promover la expansión interestatal de sucursales.

3.2 POSICION EN EL AMBITO BANCARIO

Considerando que el objetivo de éste capítulo, es mostrar el conjunto de estrategias que los grupos financieros mexicanos, han diseñado para afrontar la posible apertura financiera en el área internacional; se ha determinado, mostrar el conjunto de particularidades que estuvieron presentes, durante el proceso de adquisición de los tres bancos mexicanos más importantes; es decir, Banamex, Bancomer y Serfin; ello, ya que éstos bancos son indicadores (por su tamaño) de las estrategias básicas a desarrollar por parte de la banca mexicana, frente a la competencia que la banca extranjera, iniciará de forma directa, de acuerdo a lo que se estipule en la firma del Tratado de Libre Comercio.

Iniciaremos citando por orden de importancia del mayor banco comprado al menor, indicando el respectivo grupo financiero que lo adquirió, así como su oferta aceptada para tal efecto. (Ver Anexo 9)

CASO BANAMEX-ACCIVAL (BANACCI)

El 3 de julio de 1991, el gobierno federal dio a conocer la convocatoria para participar en la subasta para la adquisición de los títulos representativos del capital social de BANAMEX. A continuación se resumen los aspectos más destacados de la respectiva convocatoria.

Enajenación

* El gobierno federal enajenó 505'000,000 acciones de su propiedad que equivalen al 70.72% del capital social pagado de la institución.

* Las acciones de la serie "A" que representaban el 31% del capital social pagado ("Primer Paquete") fueron enajenados mediante el mecanismo de subasta.

* las restantes acciones de la serie "A" que representan el 20% del capital social pagado; así como las acciones de la serie "B" representaron el 5% del capital social pagado ("Segundo Paquete"), se enajenaron através de una opción de compra al grupo del que forme parte los miembros de los Consejos Regionales de Banamex ("Grupo Regional") y las demás personas interesadas en particular.

Asignación

* El Participante al que se asigne el "Primer Paquete" gozará de un derecho de preferencia sobre las acciones del "Segundo Paquete" ofrecidas al Grupo Regional y no adquiridas por éste.

* El gobierno federal otorgará al Participante a quien haya sido asignado el "Primer Paquete", el derecho a adquirir acciones de la serie "B" no comprendidas en el "Segundo Paquete" por la cantidad necesaria para que dicho Participante, directamente o en asociación con los integrantes del Grupo Regional, alcance el 51% del capital social pagados de BANAMEX.

* El Participante a quien se le asigne el "Primer Paquete", deberá realizar, a más tardar el quinto día hábil siguiente a la fecha en que se le haya notificado la asignación, un pago parcial equivalente al 20% del precio. El resto lo cubrirá mediante un segundo pago parcial por el 20% del precio, dentro de los 30 días naturales siguientes a la fecha límite para efectuar el primer pago parcial y un tercer pago por el equivalente al 60%, dentro de los 120 días naturales siguientes.

Grupo Regional

* El Grupo Regional deberá efectuar un pago parcial inicial del 30% del precio de las acciones del "Segundo Paquete" que haya decidido comprar. El 70% restante deberá ser cubierto mediante 4 pagos mensuales sucesivos equivalentes al 17.5% del precio.

Depósito

* El depósito que deberán constituir los interesados en adquirir el primer paquete deberá ser por lo menos del 40% del mismo

Presentación de posturas, notificación al ganador y forma de pago

* El nombre del grupo ganador se notificará a más tardar el 21 de febrero de 1992.

* Tanto el participante ganador como el grupo regional, podrán utilizar como medio de pago los títulos a cargo del gobierno federal emitidos para ser intercambiados por pasivos interbancarios de instituciones de crédito mexicanas.

Transformación en Sociedad Anónima

El 16 de Agosto de 1991,⁹ el gobierno federal decretó la transformación del Banco Nacional de México, Sociedad Nacional de Crédito, en Banco Nacional de México, Sociedad Anónima, conservando su misma personalidad jurídica.

Banco	BANAMEX
Fecha de Asignación.....	23/VIII/91
Grupo Comprador.....	ACCIVAL
(%) Paquete Accionario.....	51.00
Importe Pagado (Billones de Pesos)..	9.706
Ventas Capital Contable.....	2.62
Precio por Acción (pesos).....	19 220.00
Valor Total (Billones de Pesos).....	(?)

PLANEACION ESTRATEGICA DE BANAMEX

El grupo accival Banamex-Accival, como líder en nuestro país, trabaja en torno a tres ejes:

- 1o. **CLIENTES.** Entendiendo y satisfaciendo mejor que nadie sus necesidades financieras.
- 2o. **PERSONAL.** Contando como colaboradores con los mejores profesionales de la banca.
- 3o. **ACCIONISTAS.** Asegurándoles una alta rentabilidad sostenida.

CAMBIOS EN EL ENTORNO

México y el mundo cambian profundamente y a gran velocidad. Para Banamex cumplir con el país forma parte de un futuro promisorio, adecuarse como Institución exige nuevos entornos, aprovechando fortalezas y oportunidades.

Durante el periodo de septiembre de 1991 surgieron cambios tales como:

DESREGULARIZACION: Se han eliminado mecanismos de protección en tasas de interés, cobertura geográfica y manejo exclusivo de ciertos productos, lo cual provoca nuevos escenarios de competencia .

CRECIMIENTO ECONOMICO CON ESTABILIDAD: Significa un aumento en el volumen de los recursos a intermediar y la reducción de los márgenes financieros.

INTENSIFICACION: De la competencia por la apertura económica del país, los procesos de privatización y la integración de nuevos grupos financieros.

AVANCES TECNOLOGICOS: Cuya rapidez ha modificado la naturaleza del negocio de intermediación y por tanto nos plantea oportunidades y retos.

Todo ello genera nuevas demandas y acelera la evolución del negocio bancario, por lo que el Banco Nacional de México ha decidido:

- Ser el mejor, el más eficaz y eficiente en la intermediación.
- Avanzar hacia una banca universal, prestar todos los servicios financieros.
- Alcanzar niveles de competitividad comparables con los estándares internacionales, en muy breve plazo.

Todo esto exige, en lo interno, un cambio rápido y profundo.

VISION: Vamos a caminar con mucha fuerza en tres ámbitos, y de acuerdo a nuestra estructura inicial:

- En México, mercado natural, debemos profundizar y consolidar nuestras fortalezas.
- En Norteamérica, realidad creciente, Nuestra tarea será avanzar y estar entre los mejores.
- En el ámbito internacional trabajaremos en el mejoramiento constante de nuestra posición, para ser el Banco mexicano de los extranjeros y el internacional para los mexicanos.

Banamex Accival se propone buscar la excelencia en el servicio, en los procesos y en la dirección. Asimismo, pretendemos equiparnos con los mejores bancos del mundo en productividad-rentabilidad, calidad de servicio y desarrollo de personal.

OBJETIVOS

Antes de entrar en materia, debemos señalar cuáles son los principales elementos que forman a Banco Nacional de México: Clientes, Personal y Accionistas.

Sin uno de ellos, no existe el Banco. La adecuada atención a todos y cada uno de ellos determina los siguientes objetivos.

ORIENTACION AL CLIENTE, lo cual implica:

- * Conocimiento más profundo de la clientela.
- * La más alta calidad de servicio.
- * Innovación constante en productos y servicios
- * Desarrollo de relaciones de largo plazo, ampliando la base de clientes y productos.

ALTA CALIDAD DE PERSONAL quiere decir :

- * Retener, atraer y desarrollar a los mejores profesionales de la banca .
- * Formación permanente de capital humano (condición para lograr los otros dos objetivos).
- * Fomentar y profundizar el trabajo en equipo.
- * Sistema adecuado de remuneraciones y estímulos.

ALTA RENTABILIDAD EN FORMA CONSISTENTE significa:

- * Niveles adecuados de capitalización para realizar la inversión necesaria y así continuar como los primeros.
- * Rendimiento adecuado al capital.
- * Mejor gestión en un ambiente de mayor exposición al riesgo.

Cada uno de los miembros que forman esta organización, es responsable del equilibrio entre los tres objetivos anteriormente tratados. Sólo a través de ellos, Banco Nacional de México fortalecerá la competitividad internacional de nuestro país y continuará siendo uno de los principales motores del desarrollo de México.

CASO BANCOMER (GRUPO VAMSA)

Proceso de Desincorporación de Bancomer

El 22 de agosto de 1991, el gobierno federal dio a conocer la convocatoria para participar en la subasta para la adquisición de los títulos representativos del capital social de BANCOMER. A continuación se resumen los aspectos más destacados de la respectiva convocatoria.

Enajenación

* El gobierno federal enajenó 3,643 750 062 acciones de su propiedad que equivalían al 78.53% del capital social pagado de la institución.

* 1,438 346 890 acciones de la serie "A" que representaban el 31% del capital social pagado ("Primer Paquete") fueron enajenados mediante el mecanismo de subasta.

* Las restantes 927,965 735 acciones de la serie "A", que representaban el 20% del capital social pagado, así como las 231,991 434 acciones de la serie "B" representaron el 5% del citado capital social pagado ("Segundo Paquete"), se enajenarán a través de una opción de compra al grupo del que formen parte los miembros de los Consejos Regionales de BANCOMER ("Grupo Regional") y las demás personas interesadas en participar.

Asignación

* El Participante al que se asigne el "Primer Paquete" gozará de un derecho de preferencia sobre las acciones del "Segundo Paquete" ofrecidas al Grupo Regional y no adquiridas por éste.

* El gobierno federal otorgará al Participante a quien haya sido asignado el "Primer Paquete", el derecho a adquirir acciones de la serie "B" no comprendidas en el "Segundo Paquete" por la cantidad necesaria para que dicho Participante, directamente o en asociación con los integrantes del Grupo Regional, alcance el 51% del capital social pagados de BANCOMER.

* El Participante a quien se le asigne el "Primer Paquete", deberá realizar, a más tardar el quinto día hábil siguiente a la fecha en que se le haya notificado la asignación, un pago parcial equivalente al 20% del precio. El resto lo cubrirá mediante un segundo pago parcial por el 20% del precio, dentro de los 30 días naturales siguientes a la fecha límite para efectuar el primer pago parcial y un tercer pago por el equivalente al 60%, dentro de los 120 días naturales siguientes.

Grupo Regional

* El Grupo Regional deberá efectuar un pago parcial inicial del 30% del precio de las acciones del "Segundo Paquete" que haya decidido comprar. El 70% restante deberá ser cubierto mediante 4 pagos mensuales sucesivos equivalentes al 17.5% del precio.

Depósito

* El depósito que deberán constituir los interesados en adquirir el primer paquete deberá ser por lo menos de 150 mil millones.

Presentación de posturas, notificación al ganador y forma de pago

* El nombre del grupo ganador se notificará a más tardar el 8 de noviembre de 1991.

* Tanto el participante ganador como el grupo regional, podrán utilizar como medio de pago los títulos a cargo del gobierno federal emitidos para ser intercambiados por pasivos interbancarios de instituciones de crédito mexicanas.

Transformación en Sociedad Anónima

Con fecha 27 de Septiembre se inició el proceso de transformación de BANCOMER de Sociedad Nacional de Crédito a Sociedad Anónima, al aprobar la Comisión Consultiva de la Institución (en la que están representados los tenedores de certificados de aportación patrimonial de la serie "B"), el canje de CAPs por acciones, de tal forma que el 51% de los CAPs serie "A" será canjeado por acciones, serie "A" y el 15% por títulos serie "B", mientras que el 34% del capital social en CAPs serie "B" se transformará en acciones serie "B". La transformación surtirá efecto una vez que el Ejecutivo Federal expida el Decreto correspondiente.

Por medio del "Diario Oficial de la Federación", el 17 de octubre de 1991, se expide el "Decreto por el que se transforma Bancomer, Sociedad Nacional de Crédito; en Bancomer, Sociedad Anónima"; ello por conducto del Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, Carlos Salinas de Gortari.¹⁰

Tras el análisis de las ofertas presentadas, el Comité de Desincorporación Bancaria, resolvió vender el paquete accionario de la Institución al grupo que presentó la postura más elevada.

La oferta ganadora que aceptó el Gobierno Federal comprendió inicialmente, la compra del 51% de las acciones (2 366 312 625) de Bancomer a un precio de 3 296.08 pesos por acción, que representa 13 veces la utilidad estimada de 1991 y 2.99 veces el valor contable.

Posteriormente, el 8 de noviembre de 1991, al formalizar la compra de la institución el grupo VAMSA (Valores Monterrey, Sociedad Anónima) adquirió un paquete accionario adicional equivalente al 5% del capital de Bancomer, con lo que elevó a 56% su participación en el capital de la Institución. El monto total de la operación ascendió a 8.56 billones de pesos.

Banco	BANCOMER
Fecha de Asignación.....	28/X/91
Grupo Comprador.....	VAMSA
(%) Paquete Accionario.....	56.00
Importe Pagado (Billones de Pesos).....	8.560
Ventas Capital Contable.....	2.99
Precio por Acción (pesos).....	3,296
Valor Total (Billones de Pesos).....	15.29

Planeación Estratégica de Bancomer

Las directrices de la Planeación Estratégica de la Institución han establecido los lineamientos que deben contemplarse en el proceso de Reestructuración Organizacional.

Dichos lineamientos se centran en:

- * Considerar Objetivos y Metas establecidas en la Planeación estratégica, en el marco del esquema de Modernización financiera del país.

- * Distribuir las cargas de trabajo y responsabilidades a efecto de dar mayor equilibrio a la Organización de la Institución.

- * Dar la responsabilidad a cada uno de los directores en el manejo de las empresas filiales que sean de su competencia.

- * Constituir coordinaciones administrativas y áreas de Planeación Estratégica en cada una de las direcciones, a fin de lograr un mejor control de los recursos y programas.

**CASO SERFIN
GRUPO OBSA**

Proceso de la Desincorporación de Serfin

El 18 de noviembre de 1991, el gobierno federal dio a conocer la convocatoria para participar en la subasta para la adquisición de los títulos representativos del capital social de SERFIN. A continuación se resumen los aspectos más destacados de la respectiva convocatoria.

Enajenación

* El gobierno federal enajenó 460'512,686 acciones de su propiedad que equivalían al 66.98% del capital social pagado de la institución.

* 350'625,000 acciones de la serie "A" que representaban el 51% del capital social pagado ("Primer Paquete") fueron enajenados mediante el mecanismo de subasta.

* Así como las 109'887,686 acciones de la serie "B" representaron el 15.98% del citado capital social pagado ("Segundo Paquete"), se enajenarán a través de una opción de compra al grupo del que formen parte los miembros de los Consejos Regionales de SERFIN ("Grupo Regional") y las demás personas interesadas en participar.

Asignación

* El Participante al que se asigne el "Primer Paquete" gozará de un derecho de preferencia sobre las acciones del "Segundo Paquete" ofrecidas al Grupo Regional y no adquiridas por éste.

* El gobierno federal otorgará al Participante a quien haya sido asignado el "Primer Paquete", el derecho a adquirir acciones de la serie "B" no comprendidas en el "Segundo Paquete" por la cantidad necesaria para que dicho Participante, directamente o en asociación con los integrantes del Grupo Regional, alcance el 51% del capital social pagados de SERFIN.

* El Participante a quien se le asigne el "Primer Paquete", deberá realizar, a más tardar el quinto día hábil siguiente a la fecha en que se le haya notificado la asignación, un pago parcial equivalente al 20% del precio. El resto lo cubrirá mediante un segundo pago parcial por el 20% del precio, dentro de los 30 días naturales siguientes a la fecha límite para efectuar el primer pago parcial y un tercer pago por el equivalente al 60%, dentro de los 120 días naturales siguientes.

Grupo Regional

* El Grupo Regional deberá efectuar un pago parcial inicial del 30% del precio de las acciones del "Segundo Paquete" que haya decidido comprar. El 70% restante deberá ser cubierto mediante 4 pagos mensuales sucesivos equivalentes al 17.5% del precio.

Depósito

* El depósito que deberán constituir los interesados en adquirir el primer paquete deberá ser por lo menos del 40% del mismo.

Presentación de posturas, notificación al ganador y forma de pago:

* El nombre del grupo ganador se notificará a más tardar el 17 de enero de 1992.

* Tanto el participante ganador como el grupo regional, podrán utilizar como medio de pago los títulos a cargo del gobierno federal emitidos para ser intercambiados por pasivos interbancarios de instituciones de crédito mexicanas.

Transformación en Sociedad anónima

Con fecha 18 de Noviembre se inició el proceso de transformación de SERFIN de Sociedad Nacional de Crédito a Sociedad Anónima, al aprobar la Comisión Consultiva de la Institución (en la que están representados los tenedores de certificados de aportación patrimonial de la serie "B"), el canje de CAPs por acciones, de tal forma que el 51% de los CAPs serie "A" será canjeado por acciones, serie "A" y el 15% por títulos serie "B", mientras que el 34% del capital social en CAPs serie "B" se transformará en acciones serie "B". La transformación surtirá efecto una vez que el Ejecutivo Federal expida el Decreto correspondiente.

Por medio del "Diario Oficial de la Federación", el 16 de enero de 1992, se expide el "Decreto por el que se transforma Serfin, Sociedad Nacional de Crédito; en Serfin, Sociedad Anónima"; ello por conducto del Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, Carlos Salinas de Gortari.¹¹

Tras el análisis de las ofertas presentadas, el Comité de Desincorporación Bancaria, resolvió vender el paquete accionario de la Institución al grupo que presentó la postura más elevada.

Banco	SERFIN
Fecha de Asignación.....	26/1/92
Grupo Comprador.....	OBSA
(%)Paquete Accionario.....	51.00
Importe Pagado (Billones de Pesos)..	2.828
Ventas Capital Contable.....	2.69
Precio por Acción (pesos).....	8,065.00
Valor Total(Billones de Pesos).....	(?)

Planeación Estratégica de Serfin

El deseo de dirigentes es consolidar un eficiente y acreditado grupo de servicios integrales, con capacidad de respuesta a los cambios en el mercado y a la gran competitividad existente y la rentabilidad.

Este último es primordial ya que se trata de incrementar la inversión en su valor y esto es posible con una alta rentabilidad.

Los Objetivos primordiales de este grupo financiero consisten primero en el desarrollo de un Banca Comercial eficiente, Productos Nuevos y Servicios competitivos que contengan calidad entrando a niveles medios y masivos del mercado y segundo asegurar una Banca de Inversión Nacional y consolidarse internacionalmente en forma competitiva, en respuesta y confianza de empresas, instituciones y personas físicas con altos recursos económicos.

Observando que el nuevo grupo financiero Serfin atiende áreas importantes para su buen desempeño por una parte al usuario de servicios financieros así como a los de potencial inversionista.

El Grupo financiero Serfin resume en nueve rubros los retos y oportunidades por manejar:

1. Una buena orientación al servicio y satisfacer necesidades financieras de los diferentes mercados enfocados.
2. Fortalecer negocios en servicios especializados, arrendamiento, factoraje y almacenamiento.
3. Establecer una Administración que mejore y optimice las relaciones entre las empresas y facilite la prestación de servicios.
4. Integrar el campo de los seguros, para complementar los servicios y fungir así como un completo grupo financiero.
5. Atraer accionistas locales de máximas actividades manejados en los diferentes sectores económicos del país.
6. Componerse de personal calificado y profesional.
7. Mantener un equipo tecnológico competitivo.
9. Manejar un criterio de inversión extranjera o financiera para cumplir con el deseo de consolidar en grupo financiero para ofrecer servicios de primer nivel en beneficio de México.

MULTIPLS DE LA VENTA DE LOS BANCOS

BANCO	P/VL	P/U
ATLANTICO	5.30	17.81
BANAMEX	2.62	13.90
BANCA PROMEX	4.23	16.45
BANCO DE ORIENTE	4.04	12.83
BANCO DEL CENTRO	N/D	N/D
BANCOMER	2.99	13.10
BANCRESER	2.53	12.12
BANGRO	3.95	11.13
BANORTE	4.25	12.65
BANPAIS	3.03	22.23
BCH	2.67	24.68
B.MEXICANO SOMEX	3.31	21.26
COMERMEX	3.73	20.61
CONFIA	3.73	8.60
CREMI	3.40	17.92
INTERNACIONAL	2.95	12.32
MERCANTIL DE MEX.	2.66	8.84
SERFIN	2.69	14.77
MAXIMA	5.30	24.68
MINIMA	2.53	8.6

REVIATURAS: P/VL = Relación precio / valor en libros

Indica el precio pagado en el mercado en las acciones y el valor que tiene la institución en sus libros contables (capital contable).

P/U = Precio Utilidad, indica el precio que está pagando el comprador por la institución y la utilidad obtenida normalmente en los últimos 12 meses.

Grupos Financieros Autorizados y su Integración Empresarial

En la conformación de la nueva estructura financiera del país, los grupos que operan legalmente en México, representan un capital contable superior a los 85 billones y tienen en su poder 57.69% de los activos totales de las casas de bolsa más representativas. Asimismo mantienen una participación del orden de 68.1% de los activos de las aseguradoras, medidos a partir de las primas emitidas; alrededor de 33.3% de los certificados de las arrendadoras y mantienen bajo su control a prácticamente todas las empresas de factoraje financiero.

Por si fuera poco, las casas de bolsa de los grupos financieros legalmente constituidos y en operación mantienen en su poder casi la totalidad de la cartera en custodia, así como a 90% de la clientela total dentro del mercado mexicano de valores.

En términos generales, la integración de los grupos financieros, ha estado en proporción con el tamaño de los bancos adquiridos durante el proceso de reprivatización de las instituciones crediticias; de tal manera que los bancos más grandes, Banamex, Bancomer, Serfin y Comermex, forman parte de grupos encabezados por las casas de bolsa Acciones y Valores, Acciones Bursátiles, Operadora de Bolsa e Inverlat, que en conjunto representan el 40% del mercado mexicano de valores.

CONCLUSIONES

En la medida que los grupos financieros sean exitosos, catalizarán y modularán el desarrollo económico. El gobierno mexicano deberá continuar con su política de supervisión basada en el capital requerido por las diferentes actividades financieras y continuar minimizando la regulación para dejar que las fuerzas libres del mercado actúen en estos grupos.

La combinación de negocios, que se logra con la integración de grupos financieros en nuestro país, permitirá una diversificación del riesgo, la atención integral de los clientes y grados de libertad para enfrentar la inaplazable transformación de la industria financiera a nivel mundial. Sin embargo, la evolución de la industria financiera mexicana, acorde con la realidad de nuestro país, es de grandes desigualdades/necesidades, y la tendencia en el sector financiero en el área internacional, propiciará que el modelo de integrar grupos financieros con industriales, sea una alternativa inevitable para los grupos financieros en México.

En breve, el ciclo de mayor crecimiento, mejores grupos financieros, mayor competencia, podría resultar en una mayor participación de los grupos financieros en actividades industriales.

Sin embargo, el resultado inevitable, será una mayor concentración de la riqueza que será aceptable en la medida que el país pueda contar una actividad empresarial eficaz para realizar una actividad empresarial que implique mayor distribución de la riqueza. El desarrollo de franquicias nacionales, podría ser un proyecto exitoso, por mencionar solamente un ejemplo.

NOTAS DE PAGINA

1. Francisco Borja Martinez; **"Sistema Financiero Mexicano"**;
ED. Fondo de Cultura Económica; 5ª edición, México, D.F., 1991,
Capítulo Grupos Financieros.
2. Relaciones que con el tiempo y de acuerdo a las necesidades del país y del exterior tuvieron que reglamentarse y adecuarse para el desarrollo del país, consolidando estas vinculaciones.
3. Tello Carlos; **La Nacionalización de la Banca en México**;
ED. Siglo XXI; México D.F.; 1984.
Capítulo de Reglamentación y Disposiciones.
4. Esta Ley se consideró en el apartado de "Fundamentos Jurídicos...".
5. Se toma ya el concepto de "intermediación universal", porque se dan **todos los servicios financieros** en una sola ventanilla.
6. **Diario Oficial de la Federación**; "Ley para Regular las Agrupaciones Financieras", Miércoles 18 de julio de 1990.
7. Las Reglas Generales para la Constitución y Funcionamiento de Grupos Financieros, son como su nombre lo dice, "reglas generales", si se quisiera ser más preciso, recurrir a la Ley para Regular las Agrupaciones Financieras, publicadas en el Diario Oficial de La Federación.
8. **Se hace sólo mención de la ley, para no hacer cita textual de toda, en el documento.**
9. Véase **Diario Oficial de la Federación**, viernes 16 de agosto de 1991.
10. Véase, SERIE DOCUMENTOS de BANCOMER (Que hace cita textual del "Diario Oficial de la Federación"). Op.Cit. p.67.
11. Véase, **Diario Oficial de la Federación**. 16 de enero de 1992.
p.3
12. Calva Mercado Alberto., "Cómo Interpretar los Múltiplos en la Venta de los Bancos". **EL FINANCIERO**;
viernes 3 de julio de 1992; p.10A.
Sección: FINANZAS PERSONALES.
13. Acevedo Pesquera Luis; "Grupos Financieros Autorizados y su Integración Empresarial"; **EL FINANCIERO**,
lunes 15 de junio de 1992, p.6,
Sección: FINANZAS.



IV. ESTRATEGIAS EN EL DESAROLLO DEL SISTEMA BANCARIO MEXICANO

4.1 Nuevos Enfoques de la Banca Privatizada

La banca mexicana enfrenta nuevos retos por la internacionalización de la economía y los cambios ya realizados imponen la imaginación y audacia de los agentes de la intermediación financiera, por lo que habría que considerar los nuevos elementos que implican mayor competitividad de este sector:

-Ahora es necesario generar un nuevo equilibrio entre la intermediación bancaria bursátil, que minimice los costos de capital y permita competir eficazmente en un contexto de liberalización y de apertura gradual del sistema financiero.¹

-Los grupos financieros deben fortalecer la universalidad de los servicios mediante una mayor especialización y flexibilidad para satisfacer las demandas de sus clientes. Lo anterior se hace una condición indispensable para competir de una forma eficaz.

-Se debe responder con una amplia variedad y mezcla de instrumentos de riesgo, costos y rendimientos que aumenten el ahorro interno y lo canalicen a la inversión prioritaria.

-En los años noventa, en un contexto de apertura global, es necesario evitar que las diferencias de regulación entre México y sus competidores signifiquen desventajas internas. Sin duda se hace necesario ampliar los márgenes de libertad en la promoción de nuevos instrumentos y mecanismos de inversión; y ello se logrará cuando las autoridades establezcan sistemas más eficaces de monitoreo y vigilancia, que se adecuen al nuevo contexto de universalidad en la intermediación financiera.

Es evidente que la apertura gradual de los mercados presionará a los intermediarios nacionales, a realizar oportunamente y con buena calidad de servicio las operaciones propias de su actividad. Ello exige conformar un sistema de instituciones que se encarguen de llevar a cabo una adecuada información de los mercados. Igualmente se hace necesario evitar movimientos erráticos en los mercados de capitales. En su momento, fue el gobierno el que llevó a cabo la instrumentación de medidas iniciales para que el ámbito financiero se dinamizara haciéndose más competitivo en el medio nacional; ahora toca a los nuevos propietarios de la banca estimular e innovar la instrumentación de estrategias e impulsar al ámbito financiero, permitiendo la canalización de recursos de capital en condiciones competitivas en el área internacional.

Como se intuye, las formas seguras de una tradición que protegía ganancias aunque decayera la economía interna y protegida ya no podrán darse, tan es así, que ahora aquellos que añoran ese pasado, tenderán a desaparecer ante el nuevo ambiente competitivo del mercado financiero internacional; por otra parte, el gran beneficiado será el consumidor, quien ahora, realmente tendrá una diversidad de opciones que se adecuarán a sus necesidades, sin que existan como en su momento lo hubo factores restrictivos de un mercado financiero cerrado y protegido que encarecía los servicios que ofrecía y beneficiaba a muy pocos.

Las instituciones financieras mexicanas, abarcan en la actualidad, un conjunto de sectores de actividad, por ejemplo: Banca, Seguros y Sociedades de Financiamiento. Todos ellos con características específicas distintas, pero con rasgo común: se afirma la colaboración para hacer flexibles y fluidos los procesos de intermediación financiera.

El aumento de los grados de libertad, producido por la desaparición de barreras funcionales entre intermediarios y de los controles sobre precios y comisiones, ha desencadenado dos procesos íntimamente relacionados entre sí: la desintermediación y la innovación financiera. La aparición de nuevos y múltiples intermediarios financieros y la propia iniciativa de las empresas industriales han propiciado la captación de recursos en el mercado, sustituyendo de esta manera el crédito tradicional.

Paralelo a los procesos de desintermediación e incitando a nuevas desregulaciones, se ha venido desarrollando el llamado proceso de innovación financiera, que viene determinado por la aparición y desarrollo de nuevos procesos en los mercados financieros, incluyendo la incorporación de mercados antes no existentes en el sistema.

El efecto conjunto de la desregulación y la innovación ha propiciado la aparición de múltiples intermediarios financieros especializados. De esta forma, la mediación financiera, tradicionalmente capitalizada por la banca, comercial y de desarrollo y por las compañías de seguros, se ha nutrido de nuevos y numerosos intermediarios.²

4.2 Avances Tecnológicos

El proceso de aplicación de la tecnología de información, se ha hecho necesaria porque la mediación financiera implica el manejo masivo de información tanto interna como entre intermediarios, y entre éstos con los clientes. El uso masivo de terminales supone una mejora sensible de los flujos de información intradepartamentales especialmente en cuanto a la disponibilidad, inmediatez, precisión y, en general, en cuanto a calidad de la información manejada. En cuanto los últimos desarrollos en éste campo, debe señalarse, por su indudable incidencia en la gestión de las entidades, los modelos de análisis estructural e integral, de gestión de activos y pasivos, y los llamados sistemas expertos que permiten, por ejemplo, objetivizar y descentralizar tareas tan típicas de la actividad bancaria como la sucesión de préstamos en operaciones de pequeño importe dirigidas a una base amplia de clientes.³

En el plano de las relaciones con otras instituciones, el desarrollo tecnológico ha permitido, la información y automatización de redes interbancarias, cámaras de compensación, operaciones bursátiles, transferencia electrónica de fondos, servicios centralizados de valores, entre otros.

Las relación con los clientes no se consideraría eficaz sin la aplicación de la informática y las telecomunicaciones. En cuanto a los cajeros automáticos, dispensores de efectivo, terminales en punto de venta, manejo de efectivo, etc., son buena muestra de la capacidad de distribución de productos y servicios financieros que ofrecen las nuevas tecnologías de información.

Internacionalización de la Banca Mexicana

La internacionalización financiera está siendo motivada por los avances en la tecnología de procesos de datos y en las telecomunicaciones, la liberalización de las restricciones, sobre flujos de capital entre países, la desregularización de los mercados de capitales, y la mayor competencia entre éstos mercados por una cuota del mercado internacional.⁴

En base a lo anterior, definiremos dos factores fundamentales que han iniciado el proceso de internacionalización de la actividad financiera mexicana:

- 1.- Las políticas de desregulación y de liberalización, especialmente las de tipos de interés y control de cambios.
- 2.- El desarrollo de la informática y de las telecomunicaciones, la reducción de costos de administración y la aparición de nuevos productos y servicios.

4.3 Capacitación de Personal

Para enfrentar el nuevo reto que significa la competencia con instituciones extranjeras y sostener el crecimiento en el ámbito nacional, la banca mexicana debe llevar a cabo una aplicación de una nueva filosofía en cuanto a capacitación de personal se refiere. Es decir, se hace necesario que los directivos se olviden de proporcionar capacitación, sólo por cumplir con la ley o como un derecho del trabajador y obligación de la institución; por el contrario, se debe dar un nuevo enfoque a la capacitación buscando una mayor competitividad de la institución y además retribuir a todos aquellos que participen en la creación de beneficios.

Se hace necesario empezar desde reconocer la situación de la organización, ubicando los principales obstáculos que impiden concurrir exitosamente a los mercados internacionales o enfrentar a las instituciones extranjeras en nuestro propio mercado. De este primer diagnóstico seguramente saldrán recomendaciones en cuanto a la actualización del equipo de trabajo, un sistema organizacional más eficiente y por su puesto mayor capacitación de personal en todos los niveles. De todos los anteriores elementos, deberán especificarse cuáles son los prioritarios y la forma como se puede elaborar un programa de mejora continua, considerando los recursos financieros de que se dispone y la evolución del mercado u oportunidades que se presentan para aprovechar mejor las instalaciones de que se dispongan.

En el caso de la capacitación, es primordial reconocer en dónde debemos iniciarla para tener productos o servicios de mayor aceptación en el mercado.

Para los responsables de la institución, debe ser claro el beneficio que proporciona la capacitación y estar dispuestos a considerarla como parte de una inversión en que debe incurrir una empresa y un grupo de personas para contribuir a un crecimiento sostenido de la misma.

4.4 Nuevos Productos

Como parte de un entorno competitivo que ofrece una dinámica de constante innovación en el desempeño de funciones propias de las instituciones bancarias; se ofrece en la actualidad una gama cada vez mayor de productos y servicios. Ello ha hecho que las líneas tradicionales de demarcación entre los distintos tipos de bancos, como los bancos comerciales y los bancos de desarrollo, vayan desapareciendo poco a poco; por otra parte, la actual banca (antes tradicionalmente localista, en cuanto a ofrecimiento de productos limitados a un área geográfica determinada) posee la tendencia a internacionalizarse, ofreciendo -en sus diferentes niveles de aplicación- una gama de productos y servicios que abarcan todos los aspectos del área financiera. La banca mexicana tiene ahora mayor capacidad de cobertura del mercado, tanto por las reformas en su marco normativo, como por la nueva dinámica a la que se integró, al formar parte de grupos financieros privados después de su desincorporación del gobierno. Sin embargo:

- Habría que considerar la diferencia de los bancos en cuanto al su especialización sobre determinados servicios.

- Queda claro que ningún banco se organiza para proporcionar servicios de forma parecida.

- Muchos bancos tienen ventaja sobre sus competidores en cuanto a la calidad de la prestación de servicios, por estar especializados en ése aspecto.

- La presencia en el mercado de los bancos es en México muy diversa y cada uno de ellos -tal parece- se especializa en segmentos del mercado financiero.

Los servicios básicos más importantes ofrecidos por un banco consisten en la generación de depósitos y su subsiguiente préstamo a cambio de un índice de interés. La mayor parte de la rentabilidad de un banco, proviene aún de la diferencia entre los tipos de intereses aplicados a determinados servicios.⁵

Servicios de Depósitos

La gama de servicios de depósitos que se puede encontrar en la banca mexicana incluye:

- Cuentas corrientes.
- Cuentas de ahorro.
- Cuentas de depósitos a plazo fijo.
- Cuentas de certificados del tesoro.
- Certificados de depósitos bancarios.
- Cuentas de divisas.

-Cobranzas y efectivos pendientes de cobro (cheques, pagarés, letras de cambio, aceptaciones comerciales, cartas de crédito).

-Depósitos interbancarios.

El préstamo ha sido, tradicionalmente, la más importante de las funciones desarrolladas por un banco y su fuente de ingresos más improtante. La gama de servicios de préstamos y crédito es muy grande y supone, quizá, el área más importante dentro de la actividad bancaria.⁶ Se pueden mencionar los siguientes:

- Créditos a corto plazo a interés fijo.
- Financiación de aceptaciones.
- Préstamos a plazo fijo.
- Préstamos a interés variable.
- Préstamos comerciales.
- Créditos paralelos.
- Créditos en divisas.
- Financiación de importaciones.
- Financiación de proyectos.
- Créditos a la construcción.
- Financiación de fusiones y adquisiciones.
- Financiación de hipotecas.

A medida que las organizaciones bancarias vayan creciendo, la gama de servicios que actualmente ofrece, se irán diversificando.

Hasta ahora, muchos servicios bancarios se ofrecen en forma totalmente gratuita, como parte de la atención al cliente, (como el pago del teléfono, luz, etc.) y su costo lo absorben otras actividades que sí producen ingresos. Pero habrá sin duda crecientes presiones para desembarazarse de estos servicios "gratuitos" y para conseguir que reflejen su verdadero costo económico.

Los ciclos de vida de los productos que se utilizan para servicios no crediticios de la banca, tienden a ser relativamente cortos, a no ser que tengan una base electrónica. Concreamente, se estima que el crecimiento de los servicios basados en sistemas dará lugar a que este tipo de servicios se convierta en una de las más importantes áreas de desarrollo durante los noventas, especialmente para aquellos bancos comerciales que pretendan seguir diferenciándose de los demás. Lo anterior se traducirá en la aparición de toda una gama de nuevos servicios, como los de procesos de datos, gestión de información, y servicios de comunicaciones, que permitirán acceder a áreas de enorme expansión situadas fuera de los límites tradicionales de la institución bancaria.

Los servicios bancarios electrónicos tendrán gran importancia tanto en el sector empresarial como en el minorista. Una vez instalada, por medio de terminales inteligentes, tarjetas de plástico o terminales en el domicilio del cliente, la banca electrónica proporciona un método de prestación de servicios que permite al banco ofrecer una gama creciente de servicios a través de este sistema.⁷

De igual modo, aparte del uso cada vez más creciente de cajeros automáticos fuera de las instalaciones del banco, los sistemas electrónicos se utilizarán para efectuar cargos directos desde el punto de venta, pago automático de facturas, operaciones de corretaje, compras electrónicas, líneas de crédito automático, etc.⁸

Diferenciación Básica en cuanto a Instrumentos de Inversión entre Estados Unidos, Canadá y México

En materia de instrumentos ha existido mayor flexibilidad en E.U.A. y Canadá, en comparación con México, para desarrollar mecanismos de banca de inversión que respondan a las necesidades particulares de la especialización de la actividad productiva o de protección ante diversos riesgos financieros.

La creatividad en cuanto a las características de los instrumentos surge de las instituciones que opera en el mercado y en menor medida de las que lo regulan.

La apertura internacional en servicios financieros no necesariamente requiere que los países involucrados posean una variedad idéntica de instrumentos. Sin embargo, con objeto que los países menos avanzados puedan competir en mejores condiciones con los más avanzados, deben existir al menos los instrumentos que se justifiquen por una necesidad vigente.

En este sentido, existen Tres áreas en México que requieren acentuar o modificar su presencia:

- Los instrumentos para administrar el riesgo de variaciones en las tasas de interés (futuros y plazos).
- La ampliación del mercado de cobertura cambiaria.
- La diversificación de las sociedades de inversión.

A continuación se comparan los instrumentos de uso común en operaciones de la banca de inversión entre E.U.A., Canadá y México:

CATEGORIA

INSTRUMENTO

E.U.A - CANADA

MEXICO

Deuda de corto plazo

Certificados de depósito negociables.....CD's
 Papel comercial.....RV's
 Aceptaciones bancarias..... AB's
 Fondos Federales.....No hay
 Euro mercado.....No Hay

Deuda de largo plazo

Treasury Bills.....Cetes
 Bonos gubernamentales.....Bonos
 Floating rate notes.....Ajustabonos
 Bonos tasa fija.....No hay
 Junk bonds.....No hay
 Bonos municipales.....No hay
 Bonos cupón cero.....No hay
 CD's tasa fija.....No hay

Deuda Indizada

Bonos mercancía.....No hay
 Bonos mercado
 Accionario.....No hay
 Bonos tipo de Cambio.....Pagafes
 [(diferentes divisas)].....Tesobonos
 Papel
 comercial

**Participaciones
de crédito (securitization)**

Diversas variedad.....No hay

**Mecanismo de cobertura
de riesgos**

Futuras divisas.....Cobertura
cambiaría

Futuras mercancías.....No hay

Futuras tasa de interés....(Informal)

Opciones tasa de interés...No hay

Swaps divisas.....No hay

Swaps Tasa de Interés.....No hay

Warrants.....No hay

Sociedades de Inversión

Común.....Común

Renta fija.....Renta fija

Cobertura.....No hay

Dividendos.....No hay

Capitalización.....No hay

Empresas Pequeñas.....No hay

Renta fija rentabilidad....No hay

Ciencia y Tecnología.....No hay

Sectoriales.....No hay

Globales Internacionales...No hay

Metales Oro.....No hay

Balanceadas.....No hay

Obligaciones convertible...No hay

Indizadas.....No hay

Esta mezcla de instrumentos es importante ya que las emisiones en donde se tienen invertidos los recursos, corresponden a emisiones con tasa de interés elevado, por lo que los inversionistas consideran a los más atractivos en cuanto a rendimiento.

Las sociedades de inversión en general se podrán convertir en una vía importante de fomento al ámbito bancario y bursátil. Mecanismo que da acceso a núcleos importantes en el mercado financiero y de forma más particular al ámbito bursátil.

Es por esto que a la entrada de grupos financieros extranjeros, se estudian estrategias que den garantías de la banca de desarrollo hacia las empresas que participan en la banca comercial, arrendadoras y uniones de crédito; con la idea de llegar a la bursatilización de las acciones de las empresas de base tecnológica. Y también que los grupos financieros mexicanos incrementen sus instrumentos de mercado para la competitividad ante grupos financieros extranjeros.

Por lo anterior, los grupos nacionales de nueva integración, son asesorados por Nacional Financiera, y calificados por la Comisión Nacional de Valores, para observar lo costoso y conveniente de salir al mercado de capitales.

Nacional Financiera en su área tecnológica de desarrollo aliada a CONACYT (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología) apoya, a diferentes grupos bancarios en sus garantías como Bancomer, Somex, Comermex, y Banamex, para orientarlos a empresas de menor tamaño y no sólo a grandes empresas.

Si consideramos las actividades de la banca extranjera dentro del ámbito nacional, los expertos consideran que es "poco factible la banca internacional acuda a México a realizar operaciones de menudeo; por el contrario, vendrá a hacer banca corporativa, de mayoreo..." 9 ello quiere decir, que la confrontación por el mercado entre los grupos bancarios nacionales y extranjeros, se dará esencialmente por el mercado corporativo y es ahí, donde los grupos nacionales, tendrán que innovar aún más su calidad de servicio, en cuanto a generación y aplicación de productos para se adecuarse a la nueva circunstancia de competitividad, pues ahora el cliente de éste nivel, tendrá más opciones a considerar, además que dejará de ser cautivo en cuanto al costo del servicio o producto que se le ofrezca.

CONCLUSIONES

Es evidente que dentro del nuevo marco de integración económica que ya se ha iniciado a nivel mundial, los nuevos dueños de la banca privatizada tendrán diversos retos que afrontar; tanto en el ámbito nacional como en el internacional. En el ámbito nacional, se generará una dura competencia por el fortalecimiento de la posición obtenida en el mercado que se haya especializado la institución bancaria, ello con miras a superar la posición lograda después de la desincorporación del gobierno; en el área internacional, los grupos financieros mexicanos tendrán una verdadera competencia por el mercado corporativo interno (a la banca extranjera no le interesa las operaciones al menudeo) la banca extranjera buscará (una vez que se formalice el inicio de la apertura financiera) atraer el mercado

nacional, estableciendo para ello una serie de estrategias, e implicarán un gran reto para contrarrestarlas por parte de los grupos bancarios nacionales.

El gran beneficiado por el establecimiento de ésta competencia, será en su inicio el cliente, ya que se hace evidente la tendencia del abaratamiento de los créditos de financiamiento; por otro lado, el incremento de la calidad del servicio se hará evidente por la aplicación de nuevas tecnología para el procesamiento de información; además de lo que implica la baja de los costos de administración. En cuanto a el mejoramiento de la imagen de la institución; se hará necesario considerar una nueva filosofía de capacitación de personal, ya que la nueva tendencia es un incremento de la calidad de servicio; por la presión que la competencia extranjera implicará al abrirse totalmente el mercado financiero nacional.

NOTAS DE PAGINA

1. Arrendadoras,Agencias de Bolsa, etc.
2. Rodríguez Inciarte Matías. Op.Cit. p.20
3. Ibid. p.23
4. Ibid. p.28
5. CHANNON DEREK F. Op. Cit. p.172
6. Ibid. p.176
7. Ibid. p.191
8. Ibid. p.193

9. Ver:"Trusts y Competencia, los ejes del futuro Financiero:Inverlat". **EL FINANCIERO**, p.5; 12 de mayo 1992. Op. Cit.



V. CASO PRACTICO BANAMEX

Frente al dinamismo que se vive en el ámbito financiero tanto a nivel mundial como nacional, la banca mexicana debe adecuarse y constituirse como verdadera base financiera, aprovechando sus fortalezas, oportunidades y trabajar para responder a sus debilidades; los aspectos que han sido relevantes para Banamex en su constitución como grupo financiero, respondiendo a la razón de Banamex Accival son:

- La desregularización de tasas de interés y la eliminación de protección de cobertura geográfica, que permite una competencia más abierta .
- La integración de grupos financieros que responden a nuevas necesidades del mercado, proyectándose el auge de la banca universal.
- Los avances acelerados en materia tecnológica.

Banamex camina con paso firme para cumplir con sus políticas de crecimiento y proyectarse con una gran estabilidad, no sólo en México en donde ocupa un sitio privilegiado, sino también en Norteamérica y a lo largo del mercado internacional; quizás no siendo uno de los más grandes, pero sí uno que ofrezca un servicio de calidad.

Para Banamex los elementos clave en atender indiscriminadamente su evolución son:

LOS CLIENTES

LOS ACCIONISTAS

EL PERSONAL

Para poder servir verdaderamente a cada uno de ellos, es preciso manejar ciertas estrategias:

- **Orientación al Cliente.**- conocer a la clientela, a fin de diseñar nuevos productos que alimenten en realidad sus necesidades y se vean complacidos con la calidad del servicio.
- **Alta Calidad del Personal.**- la participación al interior de su organización de verdaderos expertos de la banca, contribuyendo a su desarrollo personal y de esta manera, conseguir la satisfacción en la aplicación de sus labores.
- **Alta Rentabilidad en Forma Consistente.**- trabajar sobre la fórmula que permita a los inversionistas verse altamente favorecidos, mediante la gestión de sus operaciones.

Eestructura de Organización.

La nueva estructura de organización es el medio para coordinar y repartir el trabajo de modo que facilite el logro de los objetivos.

Esta no es un fin en sí misma, sino una herramienta al servicio de la estrategia que permitirá:

- * Atender integralmente y de una manera más profesional a los clientes.
- * Aprovechar toda la fuerza de una organización integrada por áreas interdependientes, cuya estrecha coordinación posibilite el trabajo en equipo.
- * Facilitar que cada integrante de la institución comprenda qué es lo que de él se espera, al tener clara su responsabilidad.

- * Enriquecer los puestos verticalmente, de modo que los individuos puedan contribuir cada vez más en su especialidad.
- * Otorgar la misma significación a las áreas operativas que a las de apoyo, lo que hace posible ubicar cada uno de nuestros puestos en uno de dos tipos: Los Dedicados a Atender al Cliente y Los Responsables de Apoyar a Quiénes se Ocupan del Cliente.

Elementos Rectores de la Estructura

Tiene dos tipos de clientes:

- * EMPRESAS
- * PERSONAS FISICAS

Dos categorías de productos y servicios:

- * ESTANDARIZADOS
- * ESPECIALIZADOS

Dos ámbitos para los medios de entrega:

- * NACIONAL
- * INTERNACIONAL

Dos roles para los apoyos:

- * DE SERVICIO A QUIENES ATIENDEN AL CLIENTE
- * DE CONTROL

Dos funciones corporativas centralizadas:

- * TESORERIA
- * ESTRATEGIA

Estos elementos, aunados a todo lo anterior, han definido la nueva estructura de Banamex Accival. Como características de la estructura, ésta debe ser más dinámica y flexible, de modo que permita responder a cambios constantes, así como ofrecer al cliente una imagen clara

de la Institución, que lo conduzca hacia los responsables de satisfacer sus necesidades financieras. (Ver Anexo 10)

Forma parte de una Institución encabezada por un COMITE DE DIRECCION, que coordina a nueve áreas, cuatro divisiones y a un conjunto de empresas PROMOTORAS. La orientación fundamental de la organización debe de ser la satisfacción de las necesidades del cliente; por ello, el diseño de atención tiene al cliente como su base. (Ver Anexo 10)

Esto implica reubicar y alinear todas las estrategias y políticas de la Institución, integrándolas en todo un consistente y coherente. Entonces, cuatro áreas son directamente responsables de atender al cliente: RED INTERNACIONAL, RED NACIONAL DE MEDIOS DE ENTREGA, PATRIMONIAL Y EMPRESAS.

Como funciones centrales especializadas se tienen a los NEGOCIOS ESPECIALIZADOS y PRODUCTOS AL CONSUMIDOR.

Además cuenta con dos grandes conjuntos de recursos, cuyo control centralizado es fundamental para su óptimo aprovechamiento: los financieros, administrados por la TESORERIA, y los humanos, físicos y de información, a cargo de ADMINISTRACION.

Al servicio de toda la organización, se cuenta con APOYOS y la función de CONTROL, así como una sola ESTRATEGIA competitiva para el Banco como uno sólo.

LAS PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DE CADA AREA SON:

* EMPRESAS

Crédito empresarial.

Relación integral con empresas.

Análisis de crédito empresarial.

Productos y servicios de crédito empresarial.

Filiales financieras en el país.

* RED DE MEDIOS DE ENTREGA

Operación de los medios de entrega en el país.

Crédito a personas físicas y microempresas.

Capacitación de recursos.

Servicios generales al cliente.

Procesos y operativos en el país.

Entrega integral de productos al cliente.

* PATRIMONIAL

Atención integral al segmento más alto de personas físicas.

Atención y servicio accionistas fundadores.

Atención a inversionistas institucionales.

Administración de fondos de renta variable.

* PRODUCTOS AL CONSUMIDOR

Operación de tarjeta de crédito.

Financiamiento para bienes de consumo duradero.

Financiamiento para bienes de consumo no duradero.

Medios de pago.

* PRODUCTOS Y FINANCIAMIENTO INMOBILIARIOS.

Productos de banca electrónica.

Atención a mercados emergentes con productos estandarizados.

* NEGOCIOS ESPECIALIZADOS

Funciones y adquisiciones.

Colocaciones públicas y privadas.

Financiamiento de proyectos.

Operaciones especializadas.

Desarrollo de fondos especializados.

Capital de riesgos.

Fiduciario.

* ADMINISTRACION

Administración de recursos humanos.

Administración de recursos inmobiliarios.

Administración de recursos de comunicación.

Normas y manuales de procedimientos operativos.

Adquisiciones.

Seguridad.

* TESORERIA

Tesorería nacional.

Mesa de dinero.

Tesorería internacional.

Administración de fondos.

Cambios y control de cambios.

* RED INTERNACIONAL

Red de sucursales, agencias y oficinas de representación.

Filiales financieras en el exterior.

Ampliación de la Red Internacional.

Procesos Operativos Internacionales.

* PLANEACION Y DESARROLLO CORPORATIVO

Estudios Económicos y Sociales.

Planeación Estratégica.

Planeación Financiera.

Estrategia y Tecnología y Sistemas.

Calidad y Productividad.

Capacitación de Personal.

Política de Riesgos y Corporativos.

Estrategia y Desarrollo de Personal.

Estrategia de Mercadotecnia y Publicidad.

Internacionalización del Grupo Financiero.

Por otra parte, continuarán sus funciones, reportando directamente al Comité de Dirección, Asesoría Jurídica, Auditoría, Contraloría, Sistemas y Promotoras. (Ver Anexo 11)

Ante la Integración del Grupo Financiero Banamex-Accival, se identifican las áreas de negocios en las que estará con la mejor determinación de ser los mejores.

Así mismo, y después de un recuento en términos generales, de lo que se presume sea Banamex como banca y Banamex Accival como grupo financiero, cabe resaltar la opinión de aquellos miembros de dicha entidad que viven día con día los embates a los que se enfrentan y debe resolver esta institución.

El nivel medio gerencial resulta ser la parte medular en Banamex, ya que es éste precisamente el que funge como captador de objetivos que habrán de seguirse, así como el pulverizador de funciones y obligaciones al interior de la organización es por esto, por lo que para efectos de la presente investigación, las opiniones y aclaraciones que vertieron dichos ejecutivos, atendiendo a una serie de preguntas las cuales fueron elaboradas rescatando los aspectos desarrollados en el capítulo IV, obteniéndose los siguientes resultados.

Primeramente, Banamex se encuentra diseñando una serie de estrategias que le permitan mantener su posicionamiento en el mercado, entre las que destacan:

- / Crear una serie de productos que por sus características se pueda ver favorecido con la preferencia del cliente, en virtud de que se pretende atender necesidades de todo tipo de inversionistas (pequeñas, medianas y grandes), es decir, permitir el acceso de los mercados de capitales y dinero.
- / Adaptar su desarrollo de las necesidades de los clientes y no que los clientes se adapten a la que en el banco hay creado como productos de financiamiento como se había venido dando anteriormente.

/ Diseñar una fuerza de ventas de su personal que conlleve, precisamente al conocimiento del cliente de la existencia de nuevos y mejores productos; a más de elevar el nivel de calidad en cuanto a atención al mercado se refiere .

Respecto a la integración de Banamex Accival, resulta un atractivo muy interesante, no sólo para los inversionistas, sino también en el futuro que se vislumbra para el sector financiero mexicano.

Es evidente que la unión de entidades con mucha experiencia tanto en el mercado bancario (Banamex), como en el de valores (Accival), tiene una serie de objetivos :

* Que la banca ofrezca servicios que anteriormente sólo manejaba la bolsa y viceversa; con el objeto, de crear un frente común que le permita al grupo Banamex Accival hacer frente a la ya próxima apertura financiera en la que se presume, llegarán bancos con un actitud muy agresiva en el sentido de ofrecer mejores condiciones y atractivos para con el mercado mexicano. No obstante, la integración de Banamex Accival es un claro ejemplo, que permite deducir la prevención que el sector financiero mexicano está atendiendo; para no sólo mantenerse en el mercado local, sino atacar con éxito el mercado extranjero ya que se ha convertido en un reto, que Banamex Accival de alternativas a todo tipo de necesidades del público y de diversificar sus inversiones.

Cabe resaltar, el importante paso que Banamex (como banca) ha dado con la integración ya mencionada en virtud de que en estos momentos ya cuenta con una caseta en el piso de remates de la Bolsa Mexicana de Valores.

* Ante la búsqueda de ventajas de sinergia, el grupo Banamex Accival al fungir como grupo financiero logra proyectar tanto a nivel nacional como internacional una imagen de fortaleza y confianza, permitiéndose la oportunidad de ocupar el primer lugar en el mercado mexicano y una posición muy reconocida en el extranjero.

Si bien es cierto que Banamex en la actualidad, se encuentra reestructurando su organización, es importante indicar en qué consiste y el propósito de ello.

* Para el mejoramiento y desarrollo de la institución, se requiere de cambios para poder adaptarse al desarrollo que se sucede en todo el sistema bancario y así como poder mantener su posición el requerimiento de gente joven con nuevas ideas, y la convención de esto con la experiencia de aquel personal que se ha formado al interior de la institución a o largo de varios años, hacen pensar en la fórmula necesaria para conseguir la eficiencia.

Cuando la banca se encontraba en las manos del gobierno se descubrieron aspectos de enorme importancia para el buen funcionamiento al interior de las organizaciones. El caso Banamex no fue la excepción pues al paso de los años muchos puestos se convirtieron en repetitivos e inútiles, ya que se duplicaban funciones. Pero una vez llevado a cabo el proceso de reprivatización,

con la nueva administración, Banamex no eliminó a aquellos empleados que podían calificarse como poco útiles; sino más bien, trabajó sobre una serie de perfiles que le permitirían reubicar a dicho personal otras funciones en las que su participación pudiera ser más optimizada. Y es precisamente esto la consistencia del proceso reorganizador al interior de Banamex.

Aunado a lo anterior la capacitación y especialización del personal de Banamex es trascendental, pues para que el banco pueda responder a objetivos que se han diseñado y que resultan ser muy agresivos y ambiciosos, se debe contar con una base humana que sirva de apoyo directo y constante, día con día.

Banamex trabaja con una serie de planes de capacitación y seminarios para los niveles de su personal. A manera de ejemplo, la especialización de aquellos que se reponsabilizan del servicio ofrecido a las empresas, en lo que respecta al SAR (SISTEMA DE AHORRO PARA EL RETIRO).

La especialización juega uno de los papeles importantes en lo que se refiere al servicio al cliente. Si ya se decidió diversificar funciones por parte del banco para abarcar un mercado más amplio, debe existir gente capaz de contribuir a ello mediante su labor cotidiana. Es por esto, que los programas de capacitación y desarrollo de personal no sólo deben ser continuos, sino también actualizados; y no basta con la buena voluntad y deseos de preparación de los trabajadores, debe atenderse así mismo la nueva imagen y el buen trato para con los clientes.

Al hablar de la creación y aplicación de nuevos productos no se trata tan sólo de una buena intención sino que se deben analizar una serie de factores tanto internos como externos de la organización para decidir las características que habrán de tener y así, logran responder a las necesidades del público, conllevando a un éxito para el banco.

Sobre éste particular, Banamex con una postura agresiva se encuentra implementando un producto nuevo por mes al mercado; siendo su objetivo a corto plazo, llegar a los tres productos por mes. Lo anterior, con el propósito de tomar y tener la delantera en este sentido, diversificando el tipo de productos a ofrecer.

Con el apoyo de su área de mercadotecnia, logra definir el tipo de productos a desarrollar y a que sectores deben ser canalizados. Esto es muy importante, si se considera el no descuido de sus competidores principales (Bancomer y Serfin), ya que estar a la vanguardia no es una labor fácil; pero la fortaleza que siempre le ha caracterizado le obliga a responder a esta necesidad.

Entre los productos más recientes que ha lanzado Banamex al mercado, podemos mencionar los siguientes:

1. **Espacios** .- que consiste en el otorgamiento de crédito hipotecario para personas que cubran el requisito de ganar arriba de tres salarios mínimos.
2. **Automático** .- crédito para la adquisición de automóvil nuevo, pagadero a cinco años.

Aún y cuando Banamex trabaja con la política de brindar servicio a todo tipo de cliente (desde crédito personal y a microempresas), es cierto que en algunas ocasiones ha sido criticado como elitista.

Lo anterior, se debe más que nada, a que cuenta con una cartera de clientes importantes, que por la magnitud de sus inversiones y operaciones requiere de un servicio personalizado y también, especializado.

Además, la estatización provocó un cierto elitismo en la imagen de ciertos bancos. Esto se debió, a la necesaria tarea de atender funcionarios gubernamentales, lo cual resultaba ser una labor específica.

Respecto a la tecnología aplicable al sistema bancario, Banamex se encuentra en constante desarrollo e innovación, ya que por necesidades propias del medio, el ocupar un lugar primordial a nivel nacional, prepararse para la competencia frente a la apertura financiera y pretender una buena posición en el mercado extranjero, no se puede cumplir sino se cuenta con la tecnología mínima necesaria para estar a la par de los mejores del mundo.

Banamex es un banco muy grande que no encuentra problemas en cuanto a sus sistemas y además, es poseedor de una de las redes de comunicaciones, lo que le permite estar en contacto directo y constante entre todas sus sucursales a lo largo del territorio nacional.

Actualmente, la tecnología con que Banamex cuenta cumple con facilitar las funciones a fin de alcanzar sus objetivos, de acuerdo a las necesidades propias de la institución. Además, la oportunidad de implementar nuevos sistemas conforme se vayan requiriendo. Uno de los ejemplos más claros es, el traslado del banco a la casa y a la empresa, lo que facilita el manejo de la operaciones.

Cabe mencionar que su sistema de comunicación es apoyado vía satélite (IFOSEL), lo que da la pauta para estar al tanto de las noticias más relevantes tanto a nivel nacional como a nivel internacional en lo que se refiere al argot financiero, económico, político, así como los resultados de la Bolsa Mexicana de Valores. viéndose de esta manera, alimentados de diversos tipos de información, lo que les permite estar en contacto con los principales inversionistas, creando gráficas, carteras, posturas de compra-venta, etc.

Cuenta también, con la asistencia técnica de "Teleprocesos", lo cual es de mucha ayuda para el buen funcionamiento de su comunicación interna (eficiente).

Recientemente, se habla de que Banamex acaba de adquirir una computadora que por su capacidad, puede abarcar dos veces la necesidad de operación del banco; encontrándose en estos momentos en su etapa de instalación.

Ahora bien, una vez cimentadas las bases para que el grupo financiero Banamex Accival opere como tal, lo que amerita es trazar una serie de planes y objetivos de acuerdo a sus alcances y limitaciones. Además, de preever aquellas expectativas que como corporación enfrentará ante la apertura financiera.

Al interior de Banamex Accival se tiene confianza de que una vez que empiezen a darse los resultados de la apertura financiera, el presente grupo no perderá su imagen de líder en el mercado nacional; esto se debe, más que nada a los siguientes factores:

- a) Cuenta con la mayor cantidad de sucursales en el país.
- b) Cuenta con la confianza del público.
- c) Es dueño de una basta experiencia en el mercado mexicano.
- d) Tiene acceso a tecnología de punta, lo que le permite atender sus nuevas necesidades.
- e) Cualquier grupo financiero del extranjero, por muy fuerte que sea, no conoce realmente el comportamiento del mercado mexicano.

Pero Banamex Accival no sólo está previendo los posibles resultados en el mercado interno, sino que pretende incrementar su participación en el extranjero. Actualmente, Banamex (como banca) se encuentre operando y desde hace algunos años a nivel internacional. esto ha sido mediante el "California Commerce Bank" y a través de "Euroamérican Capital Corporation" . Asimismo, su presencia en Islas Caimán; en donde su mayor clientela es de origen latino.

Se preve, ahora que Banamex tiene una presencia de grupo financiero, incrementar su red de sucursales en Estados Unidos y Europa sobre todo.

Una vez citado los resultados que se obtuvieron en la aplicación del cuestionario (Ver Anexo 12) es preciso aclarar el motivo por el cual éste fue dirigido a personal de nivel medio gerencial (considerados en calidad de expertos) y no precisamente a nivel direccional fue la falta de vinculación a aquella jerarquía del interior de la organización de Banamex.

La fecha de las entrevistas ya mencionadas fue el viernes 17 de julio de 1992 en el Centro Financiero Banamex - Plaza Universidad, Ciudad de México.

Finalmente, en lo que se refiere al análisis del caso práctico con respecto a lo que se planteó en un principio de la presente investigación, acerca de que la banca mexicana se encuentra preparándose para la confrontación con la banca extranjera ante la apertura financiera; y después de lo ya presentado, podemos afirmar que la hipótesis se cumple, ya que Banamex es uno de los bancos más representativos en el funcionamiento, desarrollo y perspectivas de la banca mexicana.



CONSIDERACIONES FINALES

Las nuevas condiciones de la economía internacional, afectaron directamente el funcionamiento del sistema financiero mexicano, propiciando la desregulación de los diversos intermediarios que lo componen. La liberalización de la actividad bancaria, la creación de los grupos financieros son, entre otras, medidas que tienen por objetivo adecuar la estructura financiera nacional al marco de un contexto internacional globalizante.

El ámbito bancario ha sido objeto de una actividad de reformas particularmente intenso. La liberalización en el régimen de captación y inversión iniciado a finales de 1988, tuvo como objetivo, dar un mayor nivel de competencia entre las instituciones bancarias, ello en favor de los usuarios del crédito bancario. En el mismo contexto, las modificaciones de mayor trascendencia -sin duda alguna- se expresaron en las reformas al marco constitucional; entre los cambios iniciales aplicados a la ley, se da el cambio de régimen de propiedad de los bancos comerciales, posterior a tales medidas se aplican cambios al marco legal del sistema financiero, siendo por inercia afectado por la reestructuración el ámbito bancario.

Al hacerse efectiva la apertura financiera, de acuerdo a lo establecido en el proceso de negociación del Tratado de Libre Comercio; los grupos financieros mexicanos enfrentarán un alto nivel de competencia, por ello se ha hecho necesario para éstos su fortalecimiento en el mercado financiero nacional, después del proceso de reprivatización bancaria. Una de las expresiones de esa consolidación, es la estrategia de prestar servicios financieros

integrados por una sola institución financiera; avanzandose de esta manera hacia un sistema de banca universal.

Lo anterior se hace necesario considerando los siguientes puntos:

- La globalización de la economía tiene como consecuencia la globalización del sistema financiero. Por lo que los intermediarios estarán en un ambiente de mayor competencia e internacionalización.

- La actividad bancaria mexicana es menor que la registrada en Estados Unidos y Canadá, por lo que los servicios y productos bancarios tienen un alto potencial de crecimiento en México; ello si la economía mantiene un ritmo de desarrollo constante.

- Si se desea incrementar la competitividad en el mercado nacional, los bancos comerciales deberán incrementar su calidad de servicio y productividad, revisando sus políticas de crédito y reduciendo sus costos de operación. Es decir, se deberá incorporar a la banca mexicana la tendencia de la banca internacional: globalización de los mercados, integración de los servicios y productos, uso de tecnología de vanguardia para operaciones internas y de servicio, innovación en productos y servicios, entre otros.

Cabe mencionar que dentro del Tratado de Libre Comercio, se busca también asegurar una mayor presencia de los bancos mexicanos en los mercados financieros de los países firmantes del tratado. De acuerdo al los resultados de las negociaciones, lo anterior se realizará de forma gradual, además de aplicarse "salvaguardas" que se harán efectivas, de acuerdo a una reconsideración por parte del país que sea afectado más allá de lo establecido en el tratado comercial.



FUENTES DE INFORMACION

OBRAS CONSULTADAS PARA EL CAPITULO I

- 1.- REVISTA: Ejecutivos de Finanzas (IMEF) Año XX, Núm.3
Marzo de 1991.
"MEXICO ANTE LA APERTURA FINANCIERA".
p.24-28.
- 2.- BANCOMER: **Informe anual 1990**; México D.F. 1991
pp.61.
- 3.- REVISTA: **Evolución del Sistema Bancario**;
Noviembre 1991. Asociación Mexicana de Bancos.
- 4.- PERIODICO: **EL FINANCIERO**; Sección: ENFOQUES;
Lunes 29 de junio de 1992 p.39A.

OBRAS CONSULTADAS PARA EL CAPITULO II

- 1.- QUIJANO, José Manel; (Coordinador), **La Banca Pasado y Presente (Problemas Financieros Mexicanos)** 3a.reimpresión,
ED.CIDE; Méx.D.F.,1988, pp.383
- 2.- QUIJANO, José Manuel., **México: Estado y Banca Privada..**
ED. CIDE (Centro de Investigación y Docencia
Económica.A.C.), Méx. D.F., 1981, pp.413.
- 3.- ESPINO, Alma y Ana Schawarz; **La Banca Nacionalizada**; ED., Mex.
Sur-UAF (Universidad Autónoma de Puebla), México D.F.,
1983, pp.219.
- 4.- BASARES Miguel y Roderic Ai Camp;
"La nacionalización de la banca
y la opinión pública en México". Foro Internacional
No.98, Octubre-Diciembre de 1984.
- 5.- AGUILAR, M. Alonso, et al.; **La Nacionalización de la Banca**
(La Crisis y Los Monopolios); 3a.ed.,
ED., Nuestro Tiempo; México D.F., 1985
(Colección: Los Grandes Problemas Nacionales),
pp. 232.
- 6.- BANCOMER: **Informe Anual 1985**; México D.F. 1986
pp.56.
- 7.- BANCOMER: **Informe Anual 1987**; México D.F. 1988
pp.37

- 8.- **BANCOMER: Informe Anual 1988;** México D.F. 1989
pp.96
- 9.- **BANCOMER: Informe Anual 1989;** México D.F. 1990
pp.129
- 10.- **BANCOMER: Informe Anual 1990;** México D.F. 1991
pp.61
- 11.- **RODRIGUEZ, Gómez Francisco; EL FINANCIERO;**
Sección: LIBRE COMERCIO; Méx. D.F.
Miércoles 11 de Marzo de 1992; p.17.
- 12.- **WITKER, Jorge; EL FINANCIERO; Sección:**
LIBRE COMERCIO; Méx.D.F.
10 de febrero de 1992; p. 18
- 13.- **Revista Comercio Exterior; "El Sistema Bancario de**
Estados Unidos"; abril de 1990,
Vol.40, No.4; Banco de Comercio Exterior SNC.
- 14.- **LOPEZ, Espinosa Socorro; EL FINANCIERO;**
Sección: COMERCIO EXTERIOR,
Méx.D.F.; Lunes 29 de Junio de 1992.
p.18
- 15.- **GOMEZ, Maza Francisco; EL FINANCIERO;**
Sección: COMERCIO EXTERIOR;
Méx.D.F.; Jueves 21 de Mayo de 1992.
p.16.
- 16.- **CHAVEZ, Marcos M. EL FINANCIERO;**
Sección: FINANZAS; Méx.D.F.
Martes 30 de Junio de 1992
p.6.

OBRAS CONSULTADAS PARA EL CAPITULO III

- 1.- **BORJA Martínez Francisco; Sistema Financiero Mexicano;**
ED. Fondo de Cultura Económica; 5ª edición,
México D.F. 1991.
- 2.- **TELLO, Carlos., La Nacionalización de la Banca en México;**
ED., Siglo XXI; México, D.F., 1984; pp.222.
- 3.- **DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION;** Miércoles 18 de
Julio de 1990.
- 4.- **DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION;** Viernes 16 de
Agosto de 1992.

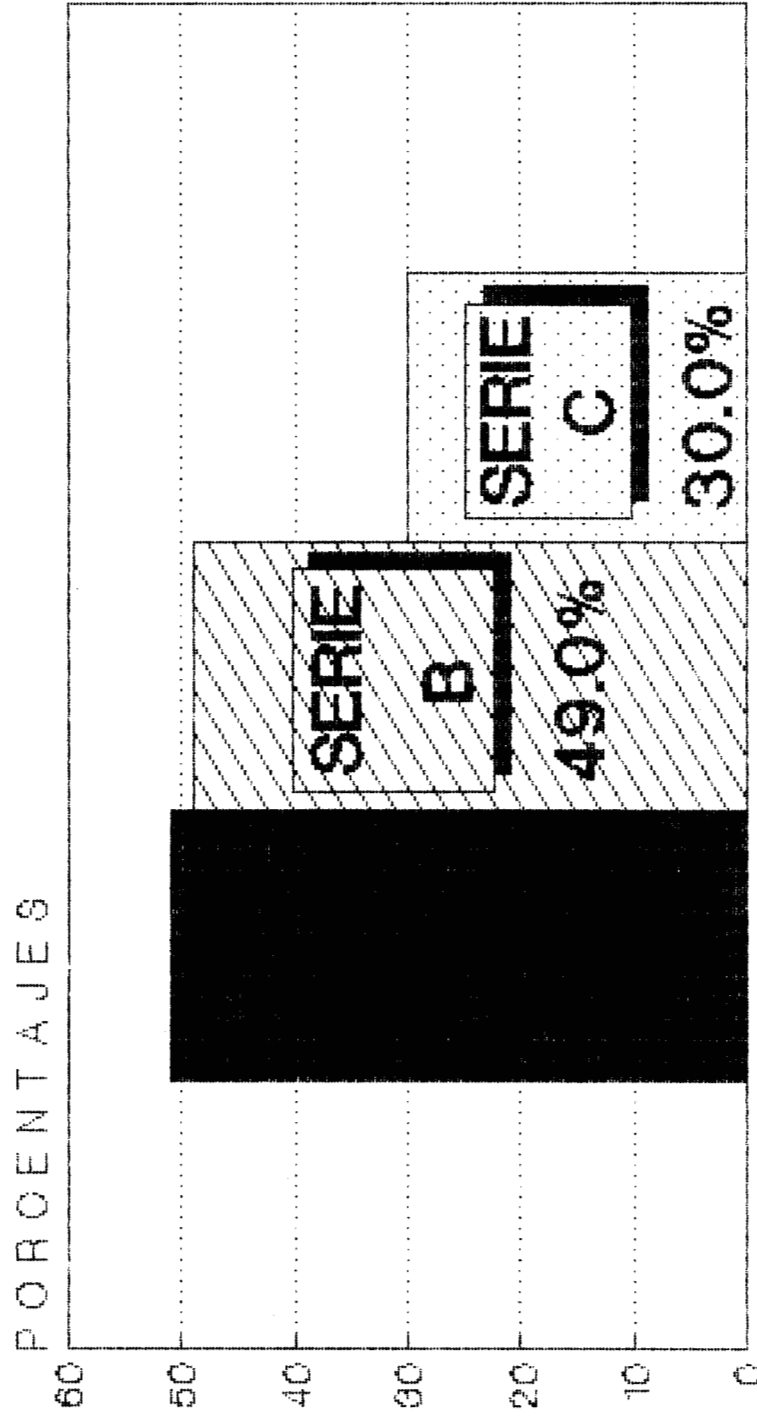
- 5.- DOCUMENTOS BANCOMER; **"Decreto por el que se Transforma Bancomer, Sociedad Nacional de Crédito, en Bancomer, Sociedad Anónima"** (Cita textual de lo publicado por el Diario Oficial de la Federación el 17 de octubre de 1991), México D.F., p.67-68.
- 6.- **DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION**; 16 de Enero de 1992
p.3.
- 7.- Calva Mercado Alberto; **EL FINANCIERO**;
Sección: FINANZAS PERSONALES
Méx.D.F. Viernes 3 de Julio de 1992,
p.10A
- 8.- Acevedo Pesquera Luis; **EL FINANCIERO**;
Sección: FINANZAS
Méx.D.F. Lunes 15 de Junio de 1992
p.6.

OBRAS CONSULTADAS PARA EL CAPITULO IV

- 1.- RODRIGUEZ, Inciarte Matías;
REVISTA: Ejecutivos de Finanzas (IMEF);
"Nuevos enfoques de las instituciones financieras"; Año XXI, No.3,
Méx.D.F. Marzo de 1992.
- 2.- CHANNON, Derek F.,
Marketing y dirección estratégica en la Banca
Ed. Díaz de Santos, S.A., Madrid (España), 1990,
pp. 347.
- 3.- STEINHARDT, J.M. Ricardo; **Marketing Bancario.**,
ED., Ediciones Macchi., Bs.As.(Argentina),
1985, pp. 172.
- 4.- IMEF., ESTUDIO SECTORIAL BANCARIO, Bolsa Mexicana de Valores,
México, 1991.
- 5.- TENDENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS, Los Grupos Financieros,
No.6, 13 de agosto de 1990, México.
- 6.- TENDENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS, La Nueva Banca y las Agrupaciones Financieras en México, 19 de Octubre de 1990, México.

ANEXO 1

INSTITUCIONES DE BANCA MULTIPLE ESTRUCTURA ACCIONARIA

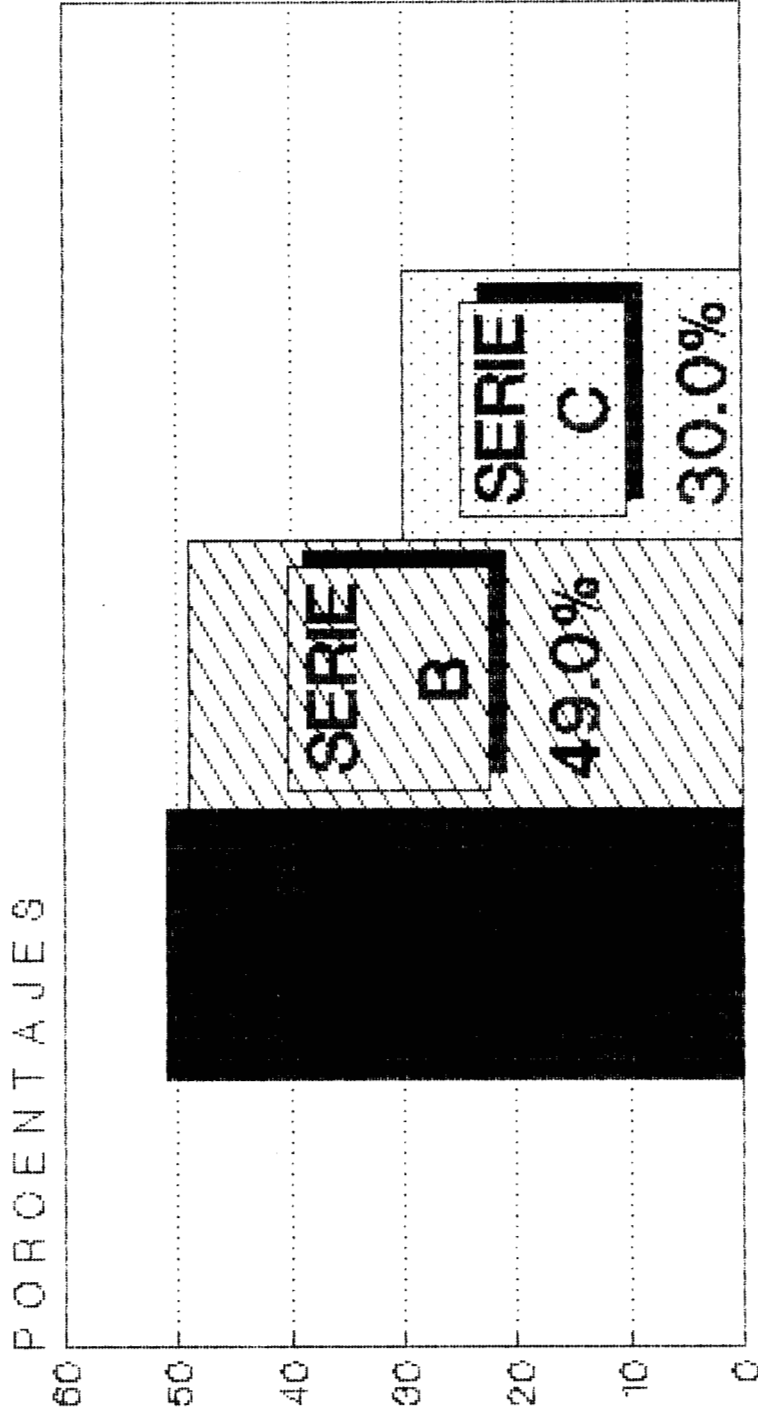


S E R I E S

■ ACC. CAP. PROPIO ▨ ACC. MAX. 49% ▤ ACC. MAX. 30%

CAPITAL SOCIAL

SOCIEDADES CONTROLADORAS ESTRUCTURA ACCIONARIA



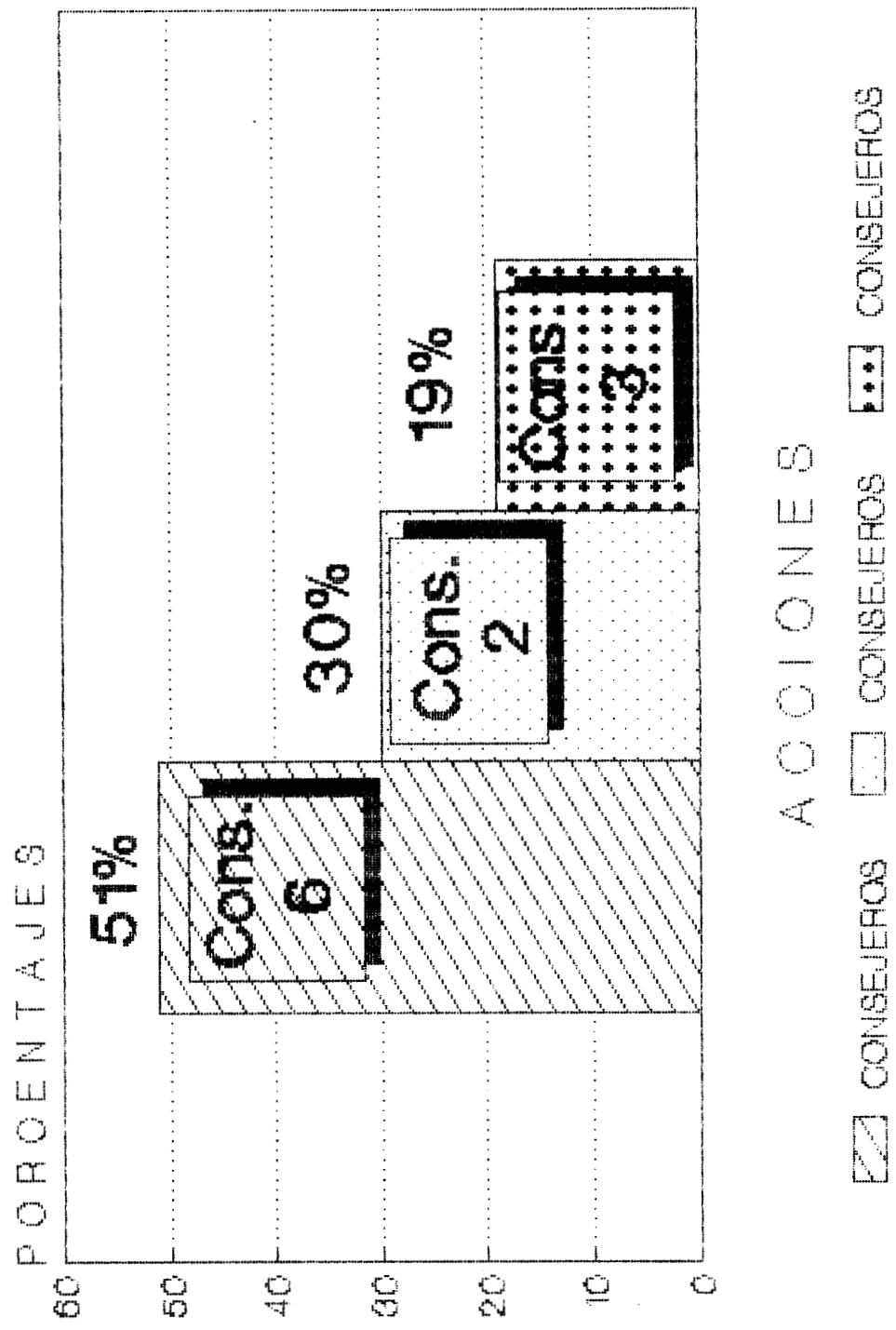
SERIES

■ ACCIONES ▨ ACC. MAX. 49% ▩ ACC. MAX. 30%

CAPITAL SOCIAL

ANEXO 2

COMPOSICION DE LOS CONSEJOS DE ADMON. DE LAS INSTITUCIONES DE BANCA MULTIPLE

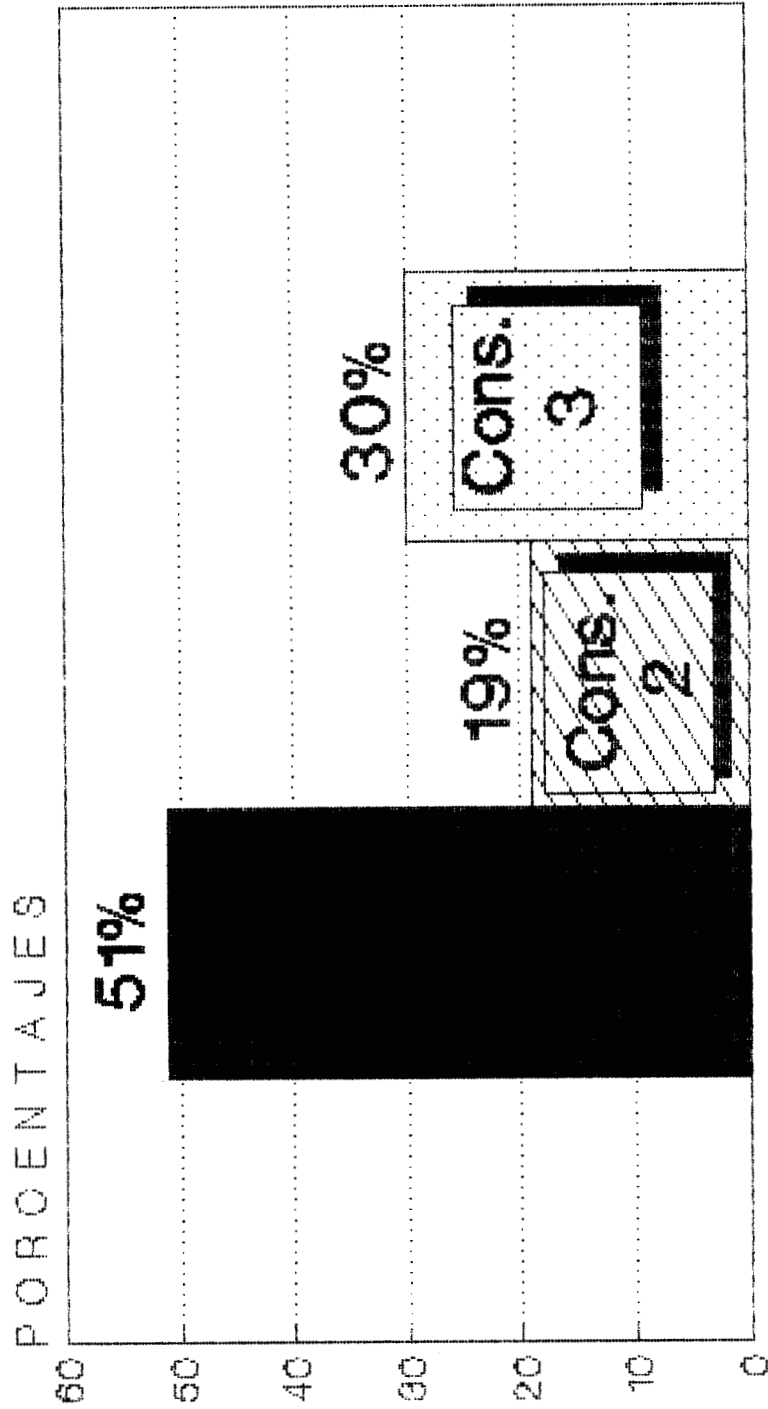


ACCIONES

CONSEJEROS CONSEJEROS CONSEJEROS

ESTRUCTURA ACCIONARIA

COMPOSICION DE LOS CONSEJOS DE ADMON. DE LAS SOCIEDADES CONTROLADORAS



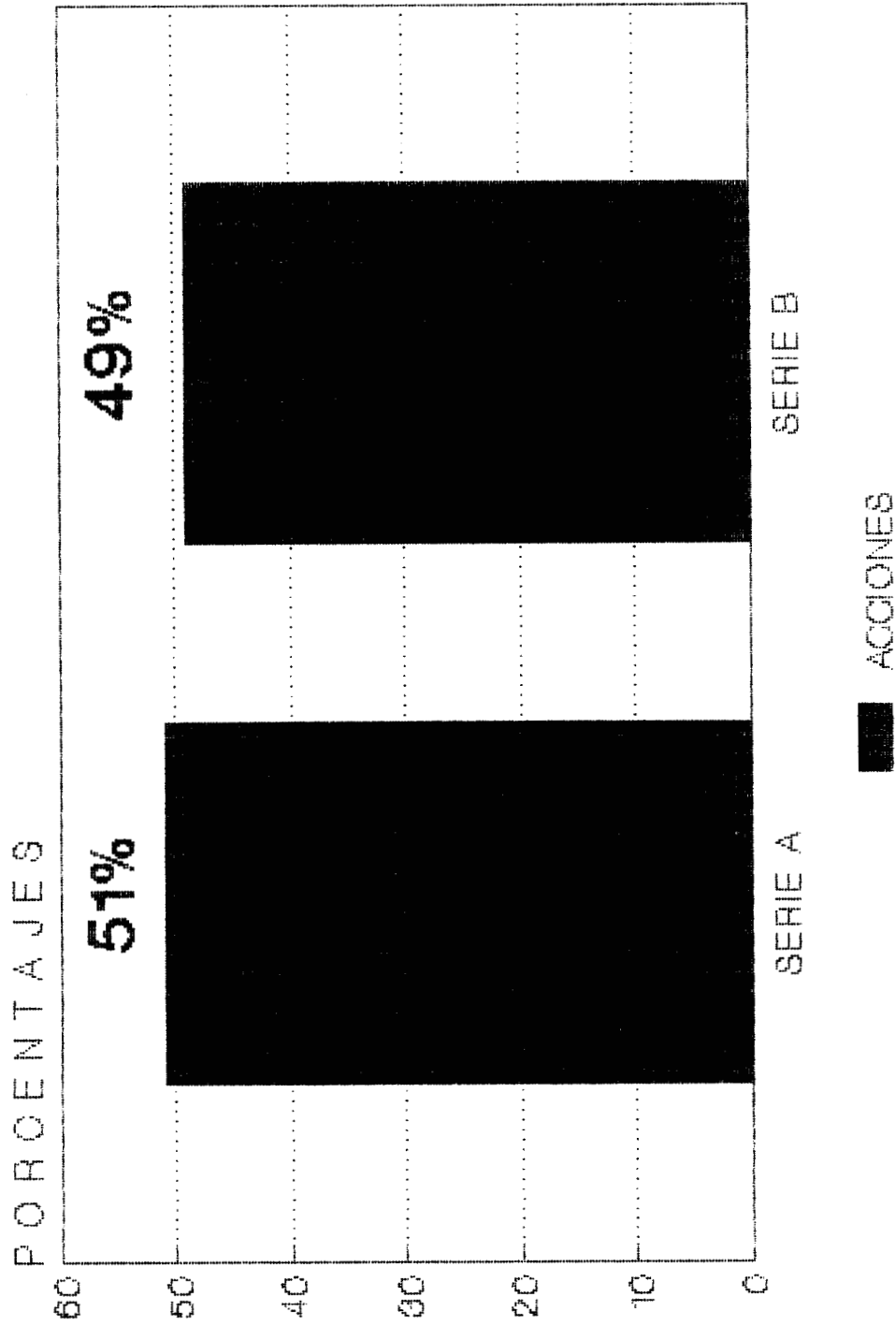
A C C I O N E S

Series A Series B Series C

ESTRUCTURA ACCIONARIA

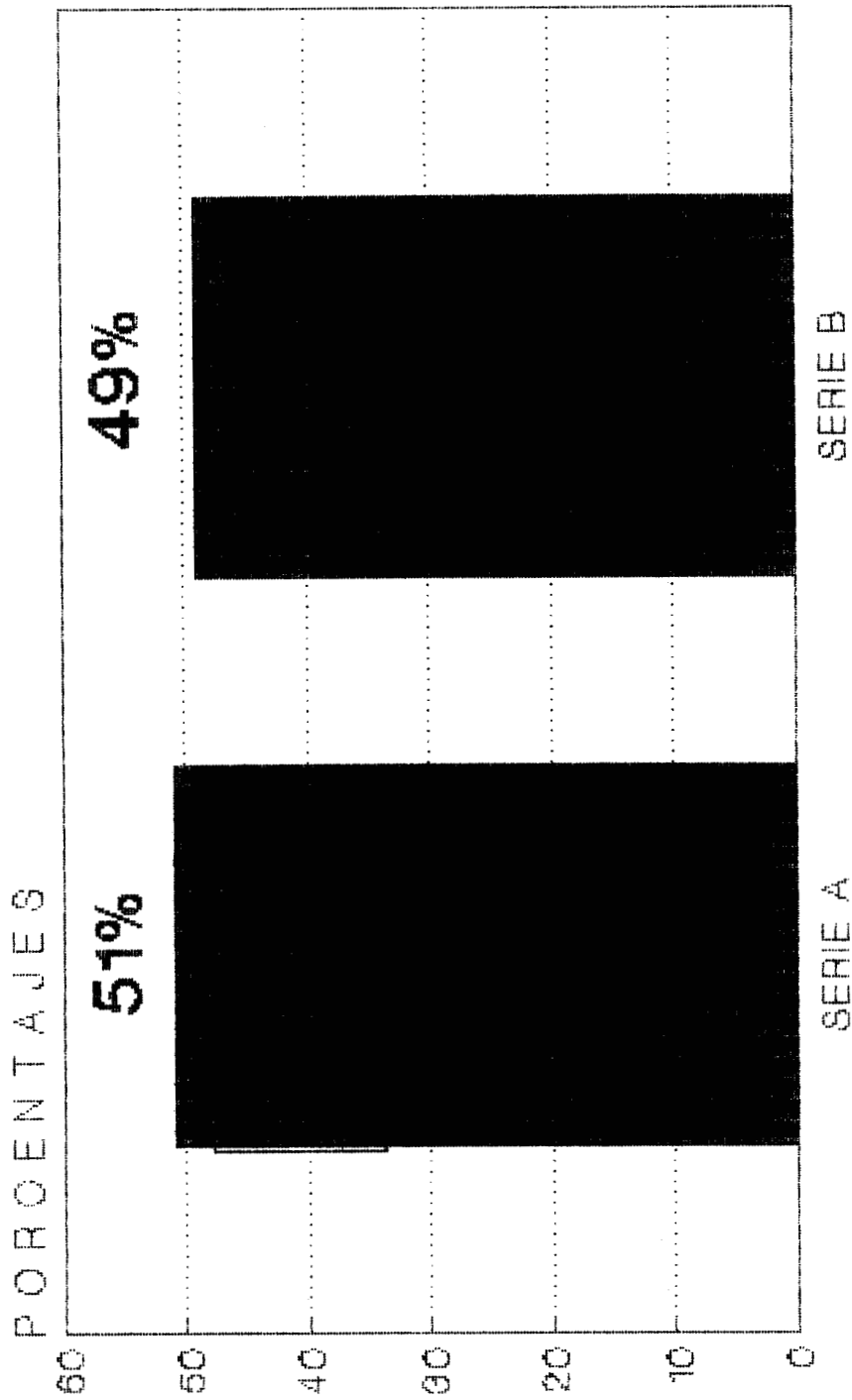
ANEXO 3

COMPOSICION DE LOS CONSEJOS DE ADMON. DE LAS INSTITUCIONES DE BANCA MULTIPLE



ESTRUCTURA ACCIONARIA SIN SERIE C

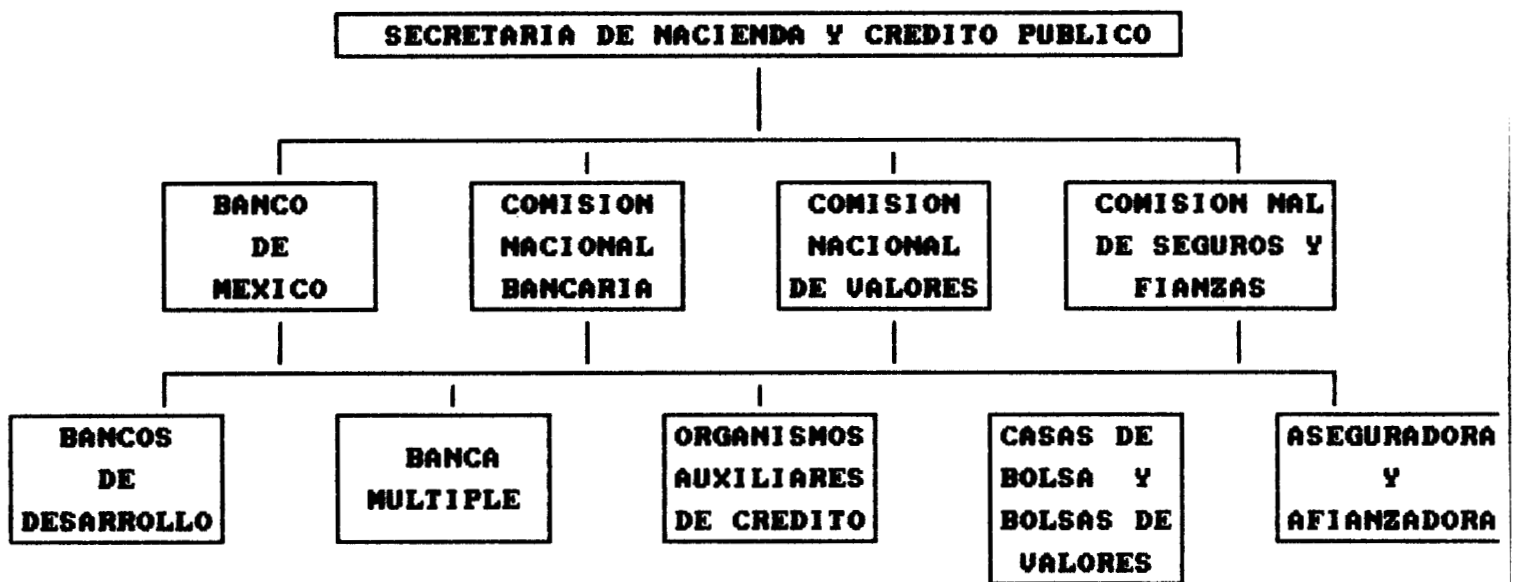
COMPOSICION DE LOS CONSEJOS DE ADMON. DE LAS SOCIEDADES CONTROLADORAS



ESTRUCTURA ACCIONARIA SIN SERIE C

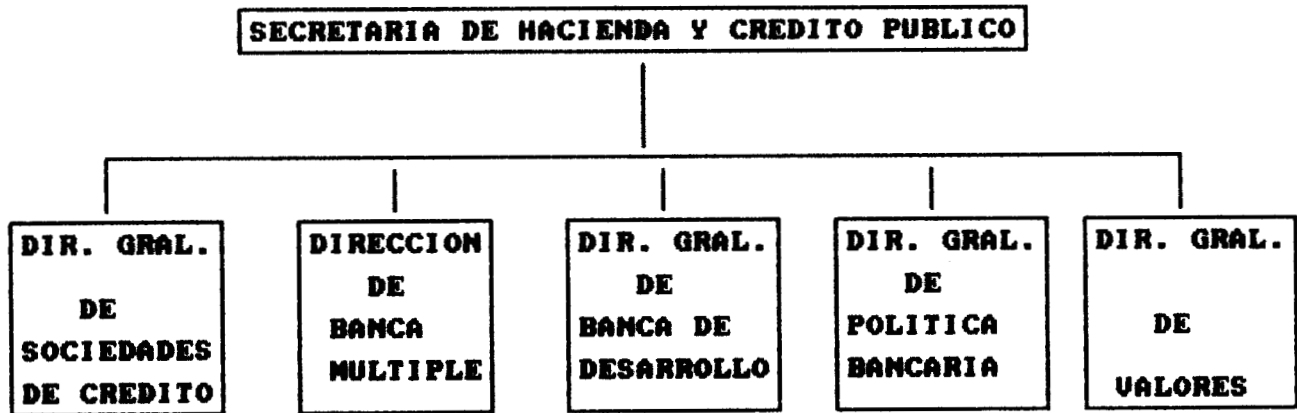
ANEXO 4

SISTEMA FINANCIERO MEXICANO



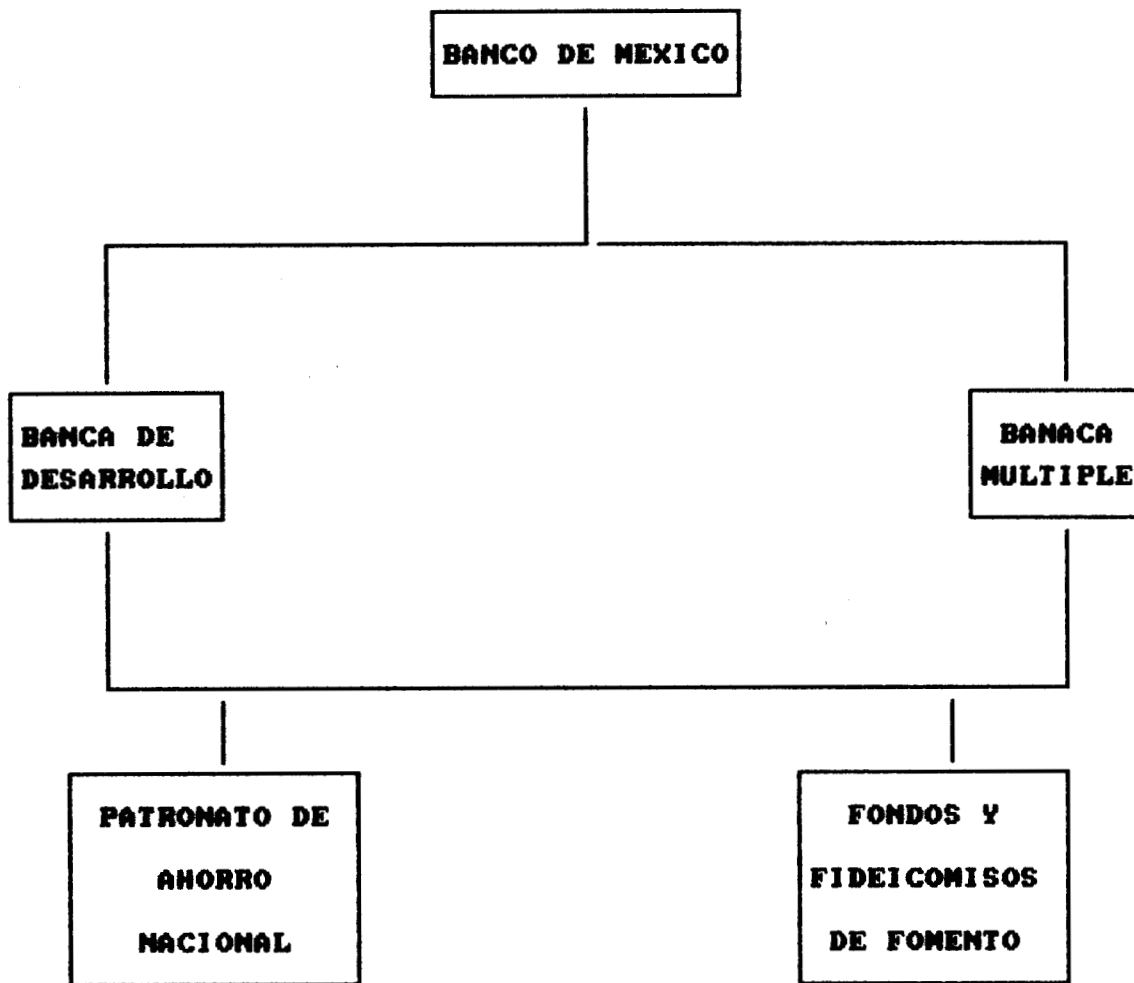
ANEXO 5

SISTEMA BANCARIO MEXICANO



ANEXO 6

SISTEMA BANCARIO MEXICANO



ANEXO 7

GRUPOS FINANCIEROS	BANCO
ABACO	BANCA CONFIA S.A.
ACCIIVAL	BANAMEX S.A.
CABAL	BCH
CONSORCIO G	BANCA CREMI S.A.
ESTRATEGIA	BANORO
FINAMEX	PROMEX
GBM ATLANTICO	ATLANTICO
INVERLAT	COMERMEX
INVERMEXICO	SOMEX
MARGEN	BANORIENTE
MEXIVAL	BANPAIS

```

*****
*      HUGO S. VILLA MANZO      HUGO S. VILLA MANZO      *
*                                LUIS FELIPE CERVANTES COSTES*
*                                JOSE LUIS INFANZON GUTIERREZ*
*
*      GASTON LUKEN AGUILAR      GASTON LUKEN AGUILAR      *
*                                ADRIAN SADA GONZALEZ          *
*                                GUILLERMO BALLESTEROS IBARRA*
*
*      ANTONIO DEL VALLE RUIZ    ANTONIO DEL VALLE RUIZ    *
*                                EDUARDO BERRONDO AVALOS       *
*                                JOSE JUAN CHELALA             *
*
*      JOSE MADARIAGA LOMELIN    JOSE MADARIAGA LOMELIN    *
*                                JORGE Y JOSE MTZ. GUITRON      *
*                                ANDRES AYMES BLANCHET         *
*
*      ROBERTO ALCANTARA ROJAS    ROBERTO ALCANTARA ROJAS   *
*                                CARLOS MENDOZA GUADARRAMA      *
*                                R. GOLBERG                    *
*
*      ROBERTO GLEZ. BARRERA      ROBERTO GONZALEZ BARRERA  *
*                                JUAN ANTONIO GLEZ. MORENO     *
*
*      EUGUNIO GARZA LAGUERA      EUGUNIO GARZA LAGUERA     *
*                                EDUARDO A. ELIZONDO LOZANO    *
*                                RICARDO GUAJARDO TOUCHE       *
*****

```

FECHA DE VENTA O ASIG.	PRECIO DE VENTA EN MILLONES	REL.PREC. VALOR EN LIBROS	PORCENT. DE ACCION COMPRADO
05-AGO-91	892,260	3.73	78.68
26-AGO-91	9,706,100	2.62	70.72
10-NOV-91	878,360	2.67	100.00
23-JUN-91	748,000	3.40	66.70
10-ABR-92	1,137,810	3.95	?
05-ABR-92	1,074,473	4.23	?
29-MRZ-92	1,469,160	5.30	?
09-FEB-92	2,706,014	3.73	66.54
05-MRZ-92	1,472,880	4.15	81.62
11-AGO-91	223,221	4.00	66.00
17-JUN-91	544,990	3.02	71.19

06-JUL-92	869,381	4.65	?
26-ENE-92	2,827,740	2.67	68.98
28-JUN-92	1,486,916	2.95	?
09-JUN-91	611,200	2.67	?
19-AGO-91	424,131	2.53	100.00
14-JUN-92	1,775,779	4.25	?
28-OCT-91	7,799,552	2.99	78.53
FROMMEDIO	36,647,967	3.53	

ANEXO 8

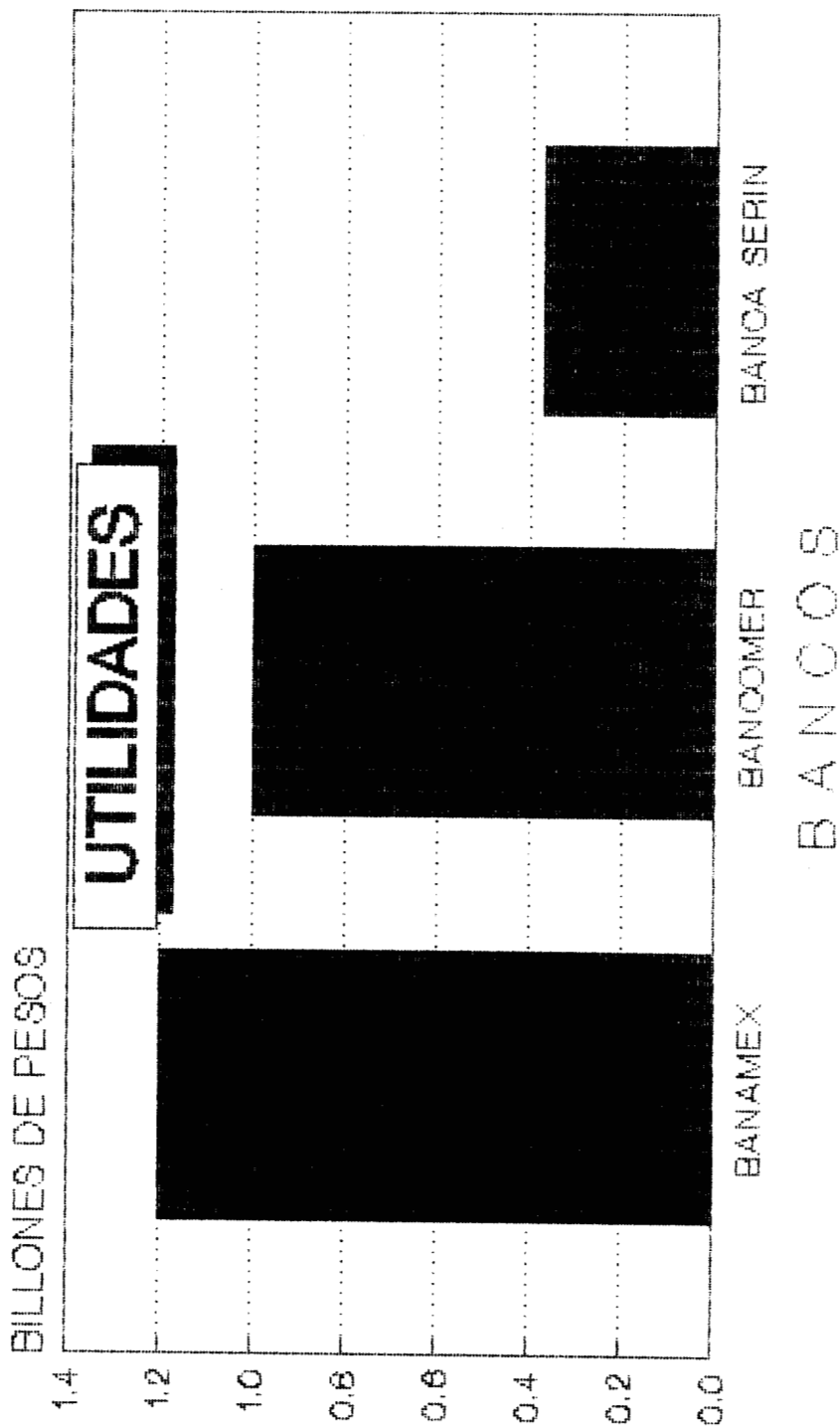

```

*****
*                                     *
*                               GRUPOS FINANCIEROS                               *
*                                     *
*                                     *
*          GRUPOS          OTRAS EMPRESAS DEL GRUPO          *
*          FINANCIEROS          *
*                                     *
* ABACO          ARRENDADORA, ASEGURADORA, CASA DE CAMBIO, *
*                FACTORAJE.          *
*                                     *
* ACCIVAL          CASA DE CAMBIO.          *
*                                     *
* CABAL          *
*                                     *
* CONSORCIO G          *
*                                     *
* ESTRATEGIA          *
*                                     *
* FINAMEX          ARRENDADORA, CASA DE CAMBIO.          *
*                                     *
* GBM ATLANTICO          CASA DE CAMBIO.          *
*                                     *
* INVERLAT          ARRENDADORA, ALMACENADORA, CASA DE CAMBIO, *
*                FACTORAJE.          *
*                                     *
* INVERMEXICO          ARRENDADORA, ALMACENADORA, CASA DE CAMBIO, *
*                FACTORAJAE.          *
*                                     *
* MARGEN          ARRENDADORA, AFIANZADORA, CASA DE CAMBIO, *
*                FACTORAJE.          *
*                                     *
* MEXIVAL          ARRENDADORA, ASEGURADORA, FACTORAJE.          *
*                                     *
* MULTIVALORES          ARRENDADORA, CASA DE CAMBIO, FACTORAJE.          *
*                                     *
* OBSA          ARRENDADORA, ALMACENADORA, FACTORAJE.          *
*                                     *
* PRIME          ARRENDADORA, ALMACENADORA, AFIANZADORA, *
*                ASEGURADORA, CASA DE CAMBIO.          *
*                                     *
* PROBURSA          ARRENDADORA, ALMACENADORA, AFIANZADORA, *
*                FACTORAJE, CASA DE CAMBIO.          *
*                                     *
* ROBERTO ALCANTARA          *
*                                     *
* ROBERTO GONZALEZ          *
*                                     *
* VALORES MONTERREY          ARRENDADORA, ALMACENADORA, FACTORAJE.          *
*                                     *
*                                     *
*                                     *
*****

```

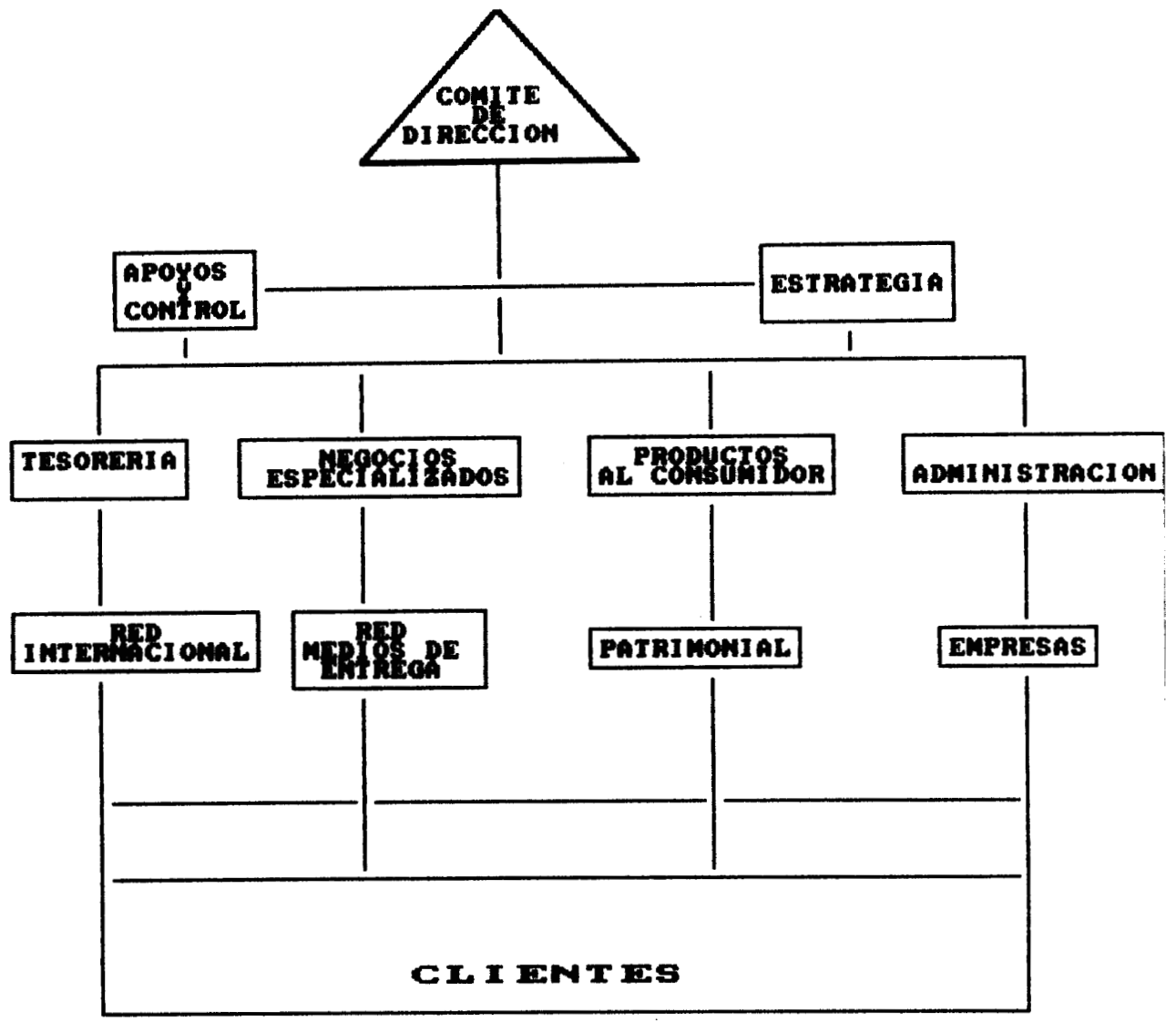
ANEXO 9

POSICION EN EL MERCADO BANAMEX, BANCOMER Y BANCA SERFIN



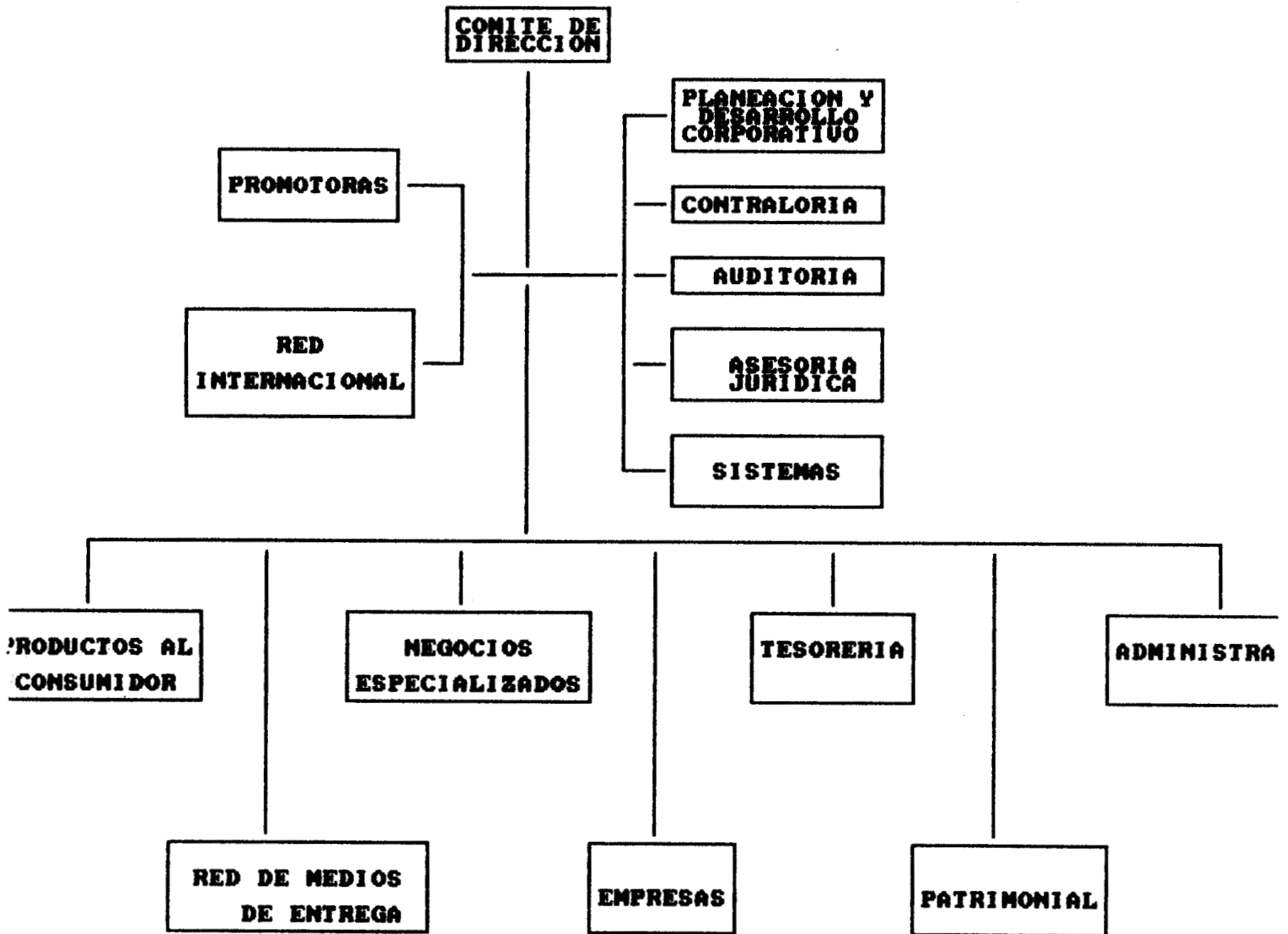
FUENTE: MUNDO EJECUTIVO No.58 ABRIL-1992

ANEXO 10



ANEXO 11

ORGANIGRAMA



ANEXO 12

ANEXO 12

CUESTIONARIO

- 1.-¿Cuáles son las estrategias que Banamex está diseñando o tiene diseñadas para mantener su posicionamiento en el mercado frente a la apertura financiera?
- 2.-¿Cuál es el objeto de la integración que ha tenido Banamex Accival como grupo financiero, recientemente?
- 3.-Banamex se encuentra reestructurando su organización en cuanto a personal se refiere ¿En qué consiste?
- 4.-¿Actualmente Banamex cuenta con planes de capacitación y especialización de su personal a diferentes niveles de su organización? ¿En qué consiste?
- 5.- Es evidente la necesidad de la banca mexicana de crear nuevos productos para ser competitivos ante grupos extranjeros ¿Qué hace Banamex al respecto?
- 6.-En cuanto a tecnología Banamex debe mantenerse a la vanguardia ¿Cuáles son los avances al respecto?
- 7.-¿Cuáles son las expectativas de Banamex Accival ante la apertura financiera?