

320802

3
2 y



UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

“LA PLANEACION FINANCIERA EN UNA INSTITUCION BANCARIA”

Seminario de Investigación

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N :
MARCELINA TENORIO ROQUE
HUMBERTO LEAL LEON

MEXICO, D. F.

1986

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

Pag.

INTRODUCCION

I. LA BANCA

1.1 ANTECEDENTES

| | |
|----------------------------|----|
| 1.1.1 EN EL MUNDO. | 01 |
| 1.1.2 EN MEXICO. | 09 |

1.2 SISTEMA FINANCIERO MEXICANO

| | |
|--|----|
| 1.2.1 ESTRUCTURA. | 19 |
| 1.2.1.1 Secretaría de Hacienda y Crédito Público. | 20 |
| 1.2.1.2 Organismos Desconcentrados . . . | 21 |
| 1.2.1.3 Instituciones de Crédito . . . | 23 |
| 1.2.1.4 Organizaciones Auxiliares de Crédito | 27 |
| 1.2.1.5 Empresas de Seguros. | 29 |
| 1.2.1.6 Mercado de Valores | 30 |

1.2.2 LA NACIONALIZACION DE LA BANCA

| | |
|--|----|
| 1.2.2.1 Causas que la originaron . . . | 31 |
| 1.2.2.2 Las Sociedades Nacionales de Crédito | 36 |
| 1.2.2.3 Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito . . . | 40 |

II. LA ADMINISTRACION FINANCIERA

2.1 GENERALIDADES

| | Pag. |
|---|------|
| 2.1.1 FINANZAS | |
| 2.1.1.1 Definiciones | 47 |
| 2.1.1.2 Funciones | 48 |
| 2.1.2 ADMINISTRACION FINANCIERA | |
| 2.1.2.1 Definiciones | 49 |
| 2.1.2.2 Funciones | 50 |
| 2.1.3 OBJETIVO DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA | 52 |
| 2.1.4 PLANEACION FINANCIERA | |
| 2.1.4.1 Definiciones | 53 |
| III. DIFERENTES AUTORES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO | |
| 3.1 CARACTERISTICAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO. . | 55 |
| 3.2 DIFERENTES MODELOS | |
| 3.2.1 JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA | 56 |
| 3.2.2 HAROLD KOONTZ Y CYRIL O'DONNELL. . . . | 59 |
| 3.2.3 AGUSTIN REYES PONCE. | 68 |
| 3.2.4 GEORGE ROBERT TERRY | 75 |
| IV. LA PLANEACION FINANCIERA Y SU APLICACION EN UNA <u>SO</u> CIEDAD NACIONAL DE CREDITO | |
| 4.1 DESARROLLO | |

| | Pag. |
|--------------------------------|------|
| 4.1.1 PLANEACION | 85 |
| 4.1.2 ORGANIZACION | 103 |
| 4.1.3 EJECUCION. | 108 |
| 4.1.4 CONTROL. | 108 |
| | |
| V. INVESTIGACION DE CAMPO | |
| 5.1 HIPOTESIS | 123 |
| 5.2 DESARROLLO | 124 |
| 5.3 CUESTIONARIO. | 125 |
| 5.4 TABULACION. | 127 |
| 5.5 RESULTADOS. | 131 |
| | |
| GLOSARIO DE TERMINOS | 136 |
| | |
| APENDICE | 140 |
| | |
| BIBLIOGRAFIA | 148 |

C A P I T U L O I

' LA BANCA '

1.1 ANTECEDENTES

1.1.1 EN EL MUNDO

Los primeros vestigios que se tienen en relación a la existencia o actividad bancaria, data desde los años 3,400 - 3,200 a.c. Los sacerdotes de Uruk en Mesopotamia, fueron los banqueros iniciales de quienes se tienen noticias, ya que el templo recibía dones y ofrendas para obtener el favor divino, lo que daba como consecuencia que contara con recursos necesarios para realizar préstamos y obtener utilidades. En su interior se descubrieron tablas de Contabilidad.

También bajo la III dinastía de Ur (2,294 - 2,187 a.c.) el comercio bancario se desarrolla en toda Babilonia. Su economía estaba formada por el rey y su divinidad. Las mercancías, cosechas y depósitos eran llevados al palacio en virtud de que en ese lugar estaban más seguros, además de ser considerado lugar sagrado por lo que resultaba difícil que robaran. Las operaciones financieras de los templos y de los grandes propietarios fueron en los años 1955 a 1913 a.c., tan importantes y numerosas que Hamurabi consideró necesario fijar normas, que fueron grabadas sobre un bloque de 2.25 metros de altura, conocido como "El Código de Hamurabi".

El intercambio continuaba siendo con cereales, aunque al mis-

mo tiempo el comercio de los metales empezó a tener su importancia. El oro, que bajo la dinastía de Ur valía más que la plata, en el reinado de Hamurabi bajó su valor.

Con los hebreos, también la actividad bancaria se realizaba en los templos, donde se administraban los bienes de los huérfanos y de las viudas, y además, allí recibían los depósitos del pueblo, esta actividad de manera deficiente.

En el siglo VII a.c., según Lenormont, el primer certificado de banco, la primera letra de cambio y las primeras órdenes de pago, fueron utilizadas por los babilonios, aunque también se dice que el Banco de Inglaterra fue el primer creador. En el museo británico se encuentra un ladrillo con la inscripción de una orden de pago por 4 minas y 15 siclos de plata, de fecha 553 a. c., conteniendo el nombre del librador, librado y beneficiario. Durante el reinado de Nabucodonosor, también de Babilonia, existió una casa que recibía el dinero del público para prestarle a sus clientes con garantías prendarias y ejercía a la vez funciones de caja.

En el siglo VI a.c., la actividad bancaria se trasladó del templo y del palacio a los particulares. En el año 757 a.c. se fundó en Babilonia el Banco Igibi de Sippar en donde recibían dinero en custodia y efectuaban préstamos a los particulares.

También existió la casa comercial Marashu de Nippur.

La moneda aparece en Grecia alrededor del año 687 antes de nuestra era, atribuyéndole su invención a Gyges, quien ideó sustituir los lingotes de plata de peso y forma variables, por fragmentos de metal uniformes y acuñados por medio de una cifra que garantizara su valor.

También en esta ciudad su centro de operaciones eran los tem plos, surgiendo: los Trapezitai, receptores de dinero para posteriormente prestarlo; los Daneistas que depositaban lo recibido por los Trapezitai; los Krematistas y Kolibistas quienes intercambiaban moneda. En el siglo V a.c. ya se utilizaba el cobro de intereses por préstamos en el Templo Delfos. El primer banquero griego, según Isócrates, fue Filosténosos. En esta época no existían leyes bancarias, por lo que se regían por el Derecho Civil y Mercantil.

En tiempo de Ptolomeo, existió el monopolio bancario por parte del Estado. La banca privada vino a funcionar bajo el imperio romano en Grecia. Posteriormente, a los cambistas se les llamó Argentarii y a los Banqueros Numularii. Al Colegio de los Flamens se le atribuye ser el fundador del fideicomiso, ya que se le encomendó vigilar el cumplimiento de un testamento.

La economía romana fue próspera, gracias a la protección que proporcionaban a los cambistas, el rey, los cónsules y los emperadores, así como la vigilancias en las vías de comunicación para evitar robos. Aquí se establecen algunas leyes para regular los intereses:

- Ley de las Doce Tablas, que prohibía el cobro excesivo de intereses.
- Ley Genuncia, prohíbe los préstamos con interés.
- Ley Onciarum Foenus, en donde se fijaba un interés que variaba de acuerdo al rey que gobernara.

Por los altos intereses que se cobraban, los cambistas fueron marginados y la función bancaria se empezó a dar, ya no entre labriegos, sino en la aristocracia y en la nobleza, incluyendo a mujeres.

En Egipto hubo un gran desenvolvimiento bancario. Existía un banco del estado que logró el monopolio de esta actividad y otorgó concesiones para el ejercicio de la banca. En esta ciudad es donde los tolomeos establecieron la Cámara de Compensación, siendo el trigo el medio de cambio y el estado el operador.

En la Edad Media, reaparecen los Numularii, llamados Campsores, quienes comerciaban en el cambio de monedas, en cuya opera-

ción intervenía el Estado con el fin de regularla e imponer contribuciones. En esta época la iglesia prohibió el préstamo con interés, al considerarlo un abuso a la explotación de la necesidad o de la ignorancia. A pesar de esas restricciones, los banqueros prosperaron en Italia y Francia, en donde se les conocía como Lombardos, y que no sólo eran de Lombardía, sino también de las principales ciudades italianas.

Las cruzadas provocaron el resurgimiento de los banqueros, en virtud de que las expediciones militares necesitaban bastante dinero y para obtenerlo, los príncipes tuvieron la necesidad de solicitarlo a los prestamistas que en esa época eran los hebreos, los italianos y algunas órdenes religiosas y militares, como la de los templarios.

En Florencia hubo varias compañías bancarias que tenían sucursales en el exterior. Estas sociedades también comerciaban con tejidos, como ejemplo tenemos a la compañía de los Peruzzi, con 16 sucursales en el extranjero, los Bardi, los Scali, los Frescobaldi, que en el siglo XIII tenía todas las rentas aduaneras de Inglaterra, los Medici, los Acciaiuoli, los Bonaccorsi, los Corsini, los Da Uzzano, los Capponi y los Martini.

Existieron en algunas ciudades toscanas ricos banqueros, como en Pisa los Salimbeni, y en Génova los Lomellini, Della Torre,

Spinola, Della Volta, Piccamighi, Richieri, Lercari, Guerci, Malloni y Calvi. Durante el siglo XVI Venecia llegó a tener 103 casas bancarias. La intervención del gobierno y los préstamos hechos a la república hicieron que decayeran estas instituciones; sin embargo, en los siglos XIV, XV y XVI los bancos venecianos facilitaron el desarrollo del comercio y perfeccionaron las operaciones de banco.

En el siglo XIV tuvo origen la creación de los bancos públicos o de interés público: Taula de Canvi (1401) Banco de Barcelona, Banco de San Jorge (1407) en Génova, Banco de Nápoles, Banco de la Piazza del Rialto en Venecia, Banco Giro (1619), Palermo (1551), Messina (1587), Banco de San Ambrosio de Milán (1593), Banco de Amsterdam (1609), Banco de Hamburgo (1619), Monte de los Paschi de Siena (1622), Nuremberg (1621), Rotterdam (1635), Estocolmo (1657 ó 1668), Inglaterra (1694), Escocia (1695) y el de Viena (1703).

Los bancos modernos aparecen con la organización de las transacciones sobre crédito, o sea, empiezan a surgir los primeros grandes institutos de crédito, como el Banco de Inglaterra, los Bancos Escoceses y el Banco de Law.

En el siglo XVII en Alemania, alcanza gran importancia la Banca de Hamburgo y en Austria la Wilner Stadtbank.

En esta época, los descendientes de joyeros londinenses, crearon el banco privado Hoare And Co., a quien se le atribuye ser el creador del primer cheque.

En 1694 debido a la necesidad que tuvo el Gobierno de solicitar dinero a los comerciantes para fines bélicos, nace el Banco de Inglaterra llamado "El Gobernador y Compañía del Banco de Inglaterra", con capital de comerciantes y del gobierno. Este banco, bajo la dirección de William Paterson, vino a marcar el comienzo de la banca organizada, sujeta a ciertas normas, ya que se encontraba auspiciada por la corona británica. Posteriormente surgieron bancos pequeños, pero que eran financiados por el Banco de Inglaterra.

A fines del siglo XVIII surgen los Montes de Piedad, que fueron creados por clérigos para ayudar a la gente necesitada sin propósito de lucro.

En Alemania, a mediados del siglo XIX se establecieron varios bancos que a diferencia de los ingleses, inicialmente no manifestaron interés por la captación de recursos al público; sin embargo, fue notoria su intervención como intermediarios en el comercio de exportación y en las relaciones entre el mercado mundial y la industria alemana.

En 1800 es creado el Banco de Francia, cuya finalidad es restaurar la desorganización y la anarquía del crédito público, así como regular el crédito para fomentar la actividad económica del país. En 1803 se constituyó como banco único de emisión, aunque ya existían otras instituciones emisoras de billetes.

En 1844, se establece la centralización de la emisión del billete en Inglaterra y se prohíbe establecer nuevos bancos emisores, por lo que el Banco de Inglaterra deja de ser banco privado y pasa a ser banco central.

El desarrollo que alcanzó Francia en materia bancaria, quedó destruido por la revolución de 1848; sin embargo, su inquietud y visión lo llevó a lograr estabilizar su sistema bancario surgiendo instituciones como Comptoir National D' Escompte, el Credit Lyonnais (actualmente los más importantes), la Socialite Generale Pour Favoriser Le Development Du Commerce Et De L' Industrie, cuyo objetivo fue promover y establecer empresas comerciales o industriales.

En Estados Unidos de Norteamérica, los primeros bancos surgieron en la época colonial y solamente se dedicaban a la rama hipotecaria, sobre bienes inmuebles y tierra.

En 1891 se establece el Banco de Norteamérica en Filadelfia

debidamente reglamentado, con la intención de contar con ayuda financiera para lograr sus propósitos de la Guerra Revolucionaria que existía en esa época.

En el siglo XIX la Unión Americana contaba con 88 bancos organizados, y en 1913 se crea el Sistema de Reserva Federal, dentro del cual quedan comprendidos bancos comerciales y bancos del estado, funcionando todos como bancos de emisión y cámaras de compensación; independientemente de las demás operaciones de crédito, redescuento y de servicios bancarios, que ya se venían generalizando en todo el país.

A la fecha, la banca en el mundo ha tenido una gran evolución debido al desarrollo que se ha manifestado en todos los países, algunos en mayor proporción que otros, y esto ha sido ocasionado por las situaciones prevaletientes en materia económica, política y social existentes en cada uno de ellos. Esto da como resultado el que actualmente existan diferentes modelos bancarios: especializados, múltiples, centrales, nacionales, etc., pero todos con un mismo objetivo, el progreso nacional.

1.1.2 EN MEXICO

Desde la época de los aztecas se tienen vestigios del crédito

mexicano, y posteriormente, durante la conquista, se efectuaron operaciones crediticias y la acuñación de la moneda en 1537.

En el siglo XVIII se establece el primer banco dentro del territorio mexicano llamado El Banco de Avío de Minas, fundado por Carlos III financiando a la industria minera, captando capitales ociosos y la atención del Tribunal General de México. Se disolvió por mala administración y necesidad financiera de la corona durante la guerra contra Francia e Inglaterra.

A mediados del siglo XVIII se creó el Monte de Piedad de Minas, precursor del Nacional Monte de Piedad, fundado por Pedro Romero de Terreros, teniendo como base el Monte de Madrid.

El Banco Nacional Monte de Piedad, es la más antigua institución bancaria mexicana, creada el 2 de junio de 1774.

También existieron casas comerciales que prestaban dinero, entre ellas tenemos a: Gregorio Mier y Terán, Rosas Hnos., Drusena y Cía., Casa Jecker, etc., en donde recibían depósitos del público. Estas casas desaparecieron por existir una administración deficiente.

En 1830, Lucas Alamán creó el Banco de Avío para captar capitales particulares y dedicarlos al fomento industrial. Debido a

la situación económica y política del país, no logró sus objetivos y se liquidó en 1842 por decreto del presidente Antonio López de Santa Anna.

En 1837 se creó el Banco de Amortización de la moneda de cobre, para resolver problemas de la circulación excesiva de esta moneda y falsificaciones existentes. Por mala administración e inestabilidad política se cerró en 1841.

En 1864 nace el Banco de Londres y México y Sudamérica, sucursal de la sociedad inglesa London Bank of Mexico and South America Limited.

Entre 1875 y 1882 en Chihuahua operaron varios bancos por la actividad minera existente.

En noviembre de 1875 se fundó el Banco de Santa Eulalia con derecho a emitir moneda.

En marzo de 1878 se creó el Banco Mexicano y después se creó el Banco Minero de Chihuahua, los dos con derecho a emitir billetes.

En 1881 representantes del Banco Francoegipcio solicitaron permiso a México para crear un banco llamado Banco Nacional Mexi

cano y que empezó a prestar servicios al público el 23 de febrero de 1882.

También se fundó el Banco Mercantil Agrícola e Hipotecario quien de la misma manera emitía billetes. Inició sus actividades el 27 de marzo de 1882.

El 12 de junio de 1883 se constituye el Banco de Empleados para la emisión de billetes y practicar operaciones entre empleados públicos, siendo los aportadores del capital.

Ante la imperiosa necesidad de organizar la banca y el comercio, se promulgó en México el Código de Comercio el 20 de abril de 1884 que es la primera legislación bancaria en México.

Con esta ley se manifestaron problemas con los bancos existentes, en virtud de que ninguno estaba regulado por las disposiciones que ahora se implantaban; sin embargo, el más afectado fue el Banco de Londres y México y Sudamérica por ser extranjero, quien solucionó su problema al adquirir el Banco de Empleados, surgiendo así el Banco de Londres y México.

En esta situación se encontraban los Bancos de Chihuahua, quienes presionaron al Gobierno para realizar modificaciones a las reglamentaciones, promulgándose el nuevo Código de Comercio el 15 de septiembre de 1889, el cual fue más flexible.

Fue hasta el 19 de marzo de 1897 que se expide la primera Ley General sobre Instituciones de Crédito.

Esta ley establece el sistema Bancario Mexicano con 4 clases de instituciones: de emisión, hipotecarios, refaccionarios y los almacenes generales de depósito.

El 12 de octubre de 1898, se crea el Banco Refaccionario Mexicano que canjea los billetes de los Bancos de los Estados. Después cambia su nombre por el de Banco Central Mexicano, incrementando su capital y fungiendo como Cámara de Compensación.

Al inicio de la Revolución surgieron problemas para los bancos, ya que se dejó de producir y la gente empezó a retirar su dinero, además de que los bancos no se habían apegado a lo marcado por la ley. Por tal motivo, el 19 de septiembre de 1915 el presidente Venustiano Carranza expide un decreto y para hacerlo efectivo autoriza a la Secretaría de Hacienda para crear la Comisión Reguladora e Inspectora de Instituciones de Crédito.

Esta comisión reguló las anomalías existentes e inició el proyecto de establecer el Banco Unido de Emisión.

La Constitución de 1917, prevenía la creación de este banco, por lo que el Secretario de Hacienda, nombró una comisión inter-

na para formular la nueva Ley General de Instituciones de Crédito y los estatutos principales de la Ley del Banco de México, promulgada el 28 de agosto de 1925 y que da origen al actual Banco de México.

Simultáneamente con el Banco de México nació la Comisión Nacional Bancaria, así como sus leyes y procedimientos en materia bancaria.

En 1925 el Sistema Bancario Mexicano estaba integrado por: 1 Banco de Emisión, 2 Bancos de Depósito, 5 Bancos Refaccionarios, 3 Bancos Hipotecarios, 21 Sucursales del Banco de México, 3 Sucursales del Banco de Crédito Español, 49 establecimientos bancarios, 16 establecimientos bancarios asimilados, 24 Bancos antiguos de emisión, 5 Compañías de Fianzas y 2 negociaciones fallidas.

En 1925, se estableció la Dirección de Pensiones Civiles para mejorar las condiciones de los trabajadores del Estado mediante préstamos a corto plazo e hipotecarios y de pagos por vejez, desempleo e inhabilitación temporal.

En 1926 se autorizó la fundación del Banco Agrícola, quien otorgaba crédito a pequeños agricultores y ejidatarios. En junio del mismo año se aprobó la Ley de Bancos de Fideicomisos, creada

por la Comisión Nacional Bancaria.

En agosto de 1926 se reformó la Ley General de 1925, modificando la clasificación de las Instituciones de Crédito por categorías y estableciendo nuevas clases, sin descartar la distinción entre Instituciones de Crédito y Establecimientos bancarios: Banco Unico de Emisión, Banco Hipotecario, Banco Refaccionario, Banco de Depósito y Descuento, Bancos de Fideicomisos, Bancos o Cajas de Ahorro, Almacenes Generales de Depósito, Compañías de Fianzas y Bancos Agrícolas. Los industriales, que figuraban en la ley anterior, recibieron en la nueva la consideración de Bancos Refaccionarios.

Las modificaciones que sufrió el sistema monetario y bancario fue en 2 etapas:

1. La que se inició el 25 de julio de 1931, al aprobarse una nueva ley monetaria, así como otra que reformaba la constitutiva del Banco de México.
2. La que comenzó en abril de 1932, al promulgarse otra ley que aportaba nuevas modificaciones a la constitutiva del Banco de México y un mes más tarde una ley complementaria.

En la época 1932-1940, la característica principal fue la va-

riedad y frecuencia de los cambios básicos de la situación económica del país y, por consiguiente, de su situación monetaria y bancaria.

La modificación constante y a veces brusca de la influencia económica y financiera, transmitidas a México por la economía internacional, obligó al país a introducir modificaciones importantes y reiteradas en su régimen monetario y bancario.

Por fortuna, el resultado de tantos problemas económicos y financieros fue convertir a Banco de México en banco central y fortalecerlo para que acometiera una política monetaria congruente con las realidades.

Fue en el período 1932-1940, cuando se afirmó la política destinada a fundar instituciones estatales para el financiamiento de sectores especiales de la economía mexicana:

- 1933 . Banco Nacional Hipotecario, Urbano y de Obras Públicas
- 1934 . Nacional Financiera, S.A.
- 1935 . Banco Nacional de Crédito Ejidal, S.A.
- 1936 . Almacenes Nacionales de Depósito, S.A.
- 1937 . Banco Nacional de Comercio Exterior, S.A.
- 1937 . Banco Nacional Obrero de Fomento Industrial
- 1938 . Unión Nacional de Productores de Azúcar, S.A.

La Legislación Bancaria de 1941 clasificó las Instituciones de Crédito en:

- a) Bancos de depósito
- b) Instituciones de ahorro
- c) Sociedades financieras
- d) Sociedades de crédito hipotecario
- e) Sociedades de capitalización
- f) Sociedades o instituciones fiduciarias

A mediados de 1940 existió un cambio importante en la Banca con la evolución de la 2a. Guerra Mundial y sus repercusiones sobre la economía mexicana.

Al iniciar Estados Unidos de Norteamérica su programa de armamentos, ocasionó que aumentaran las necesidades de materias y otros productos, lo que originó alza de precios y esto sirvió de estímulo a países como México que vislumbraban incrementos en sus exportaciones.

En mayo de 1942, México también participó en la guerra mundial, lo que reforzó los factores, no sólo de auge, sino también de inflación.

Después de la 2a. Guerra Mundial, la economía mexicana se de-

sarrolló de una manera considerable. De 1945 a 1961 el Producto Nacional Bruto subió un 216.84%; la producción industrial se elevó desde 100 a 234 millones de pesos y las exportaciones mexicanas se incrementaron de 276 a 802 millones de dólares.

Aunque la Banca privada y nacional constituyen la fuente más importante de recursos internos de que dispone la economía mexicana para desarrollarse, existen otras instituciones, cuya función conduce a captar cantidades considerables de recursos, disponibles en parte para el desarrollo nacional.

Estas instituciones las veremos de una manera más amplia en el capítulo donde se desarrolla el Sistema Financiero Mexicano.

De 1962 a la fecha, se han realizado trabajos para efectuar nuevas reestructuraciones en las instituciones de crédito del país, que han culminado en la creación de bases de lo que actualmente es uno de los sistemas bancarios más importantes en la historia.

1.2 SISTEMA FINANCIERO MEXICANO

1.2.1 ESTRUCTURA

El sistema financiero mexicano que actualmente se encuentra funcionando está constituido por una serie de instituciones cuya función es prevalecte para lograr el desarrollo del país.

Por tal motivo, enunciaremos la forma como está integrado y, posteriormente, se señalarán algunas de las diversas actividades que tiene cada dependencia:

- SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO
 - . Subsecretaría de la Banca Nacional

- ORGANISMOS DESCONCENTRADOS DE LA SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO
 - . Comisión Nacional Bancaria y de Seguros
 - . Banco de México
 - . Comisión Nacional de Valores
 - . Organismos de Coordinación de la Banca Mexicana

- INSTITUCIONES DE CREDITO
 - . Banca Mixta y Nacionalizada
 - . Bancos Múltiples

- . Instituciones Especializadas
- . Instituciones Nacionales de Crédito
- ORGANIZACIONES AUXILIARES DE CREDITO
 - . Organizaciones Privadas
 - . Organizaciones Nacionales
- EMPRESAS DE SEGUROS
 - . Instituciones Privadas
 - . Instituciones Nacionales
 - . Sociedades Mutualistas
- MERCADO DE VALORES
 - . Emisores de Valores
 - . Bolsas de Valores
 - . Agentes de Valores
 - . Sociedades de Inversión
 - . Instituto para el Depósito de Valores

1.2.1.1 Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Es una dependencia del Poder Ejecutivo Federal la que, además de despachar los asuntos que le encomiendan la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y otras leyes, los reglamentos,

decretos, acuerdos y órdenes del Presidente de la República, realiza funciones como: intervenir en todas las operaciones donde se haga uso del crédito público, dirigir la política monetaria y crediticia, administrar las Casas de Moneda y Ensaye, así como las atribuciones que le señalan las leyes de instituciones de crédito, seguros y fianzas.

1.2.1.2 Organismos Desconcentrados.

Comisión Nacional Bancaria y de Seguros

Fue creada por decreto presidencial el 24 de diciembre de 1924 con el nombre de Comisión Nacional Bancaria y posteriormente, ha tenido algunas modificaciones al ir existiendo otras instituciones.

Con fecha 29 de diciembre de 1970 al otorgársele la vigilancia e inspección de las Instituciones de Seguros, cambia su denominación por la que existe actualmente: "Comisión Nacional Bancaria y de Seguros".

Es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con autonomía y facultades necesarias para vigilar que se cumplan las disposiciones legales referentes a la organización y operación del sistema financiero, proporcionar a la

misma Secretaría los criterios para lograr que se reglamenten eficazmente las operaciones bancarias a nivel nacional, practicar inspecciones a las instituciones y actuar como cuerpo consultivo de las autoridades hacendarias.

Banco de México

Es el Banco Central de la nación. Fue creado por ley el 28 de agosto de 1925 y regido con la Ley Orgánica del 26 de abril de 1941. En decreto del 26 de noviembre de 1982 modificó la naturaleza jurídica de la institución, convirtiéndola de sociedad anónima a organismo público descentralizado.

Algunas de las funciones que realiza son: regular la emisión y circulación de la moneda y los cambios en el interior; operar como banco de reserva con las instituciones asociadas y fungir como Cámara de Compensación de éstas; actuar como agente financiero del gobierno federal en las operaciones de crédito interno o externo y en la emisión y atención de créditos públicos (tal es el caso de los fideicomisos, que entre otros tenemos al Fondo para el Desarrollo Comercial (FIDEC), Fondo para el Fomento de las Exportaciones de Productos Manufacturados (FOMEX), Fondo de Garantía y Apoyo a los Créditos para la Vivienda de Interés Social (FOGA), Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR), Fondo de Operación y Descuento Bancario a la Vivienda (FOVI) etc.), así como encargarse del servicio de Tesorería del propio

gobierno, etc.

Comisión Nacional de Valores

Es el organismo encargado de regular el Mercado de Valores y de vigilar la debida observancia de lo estipulado en su Ley del Mercado de Valores, la cual fue publicada el 2 de enero de 1975 y actualizada en 1978 y 1980.

1.2.1.3 Instituciones de Crédito.

En lo referente a las instituciones de crédito, éstas se clasifican en :

- a) Banca Mixta y Nacionalizada
- b) Instituciones Nacionales de Crédito
- c) Instituciones de crédito comprendidas en el Artículo 2º - transitorio del decreto que reformó y adicionó el Artículo 28 Constitucional.

Banca Mixta y Nacionalizada

Esta a su vez se dividen en:

- 1. Banca Múltiple
- 2. Instituciones Especializadas

Banca Múltiple

Es aquella que realiza operaciones de depósito, financiera, hipotecaria, de ahorro y fiduciaria, y aquellas marcadas en el Artículo 46 bis I del Capítulo VII, de la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares. Algunas instituciones con estas características son: Actibanco Guadalajara, S.N.C., Banca Confia, S.N.C., Bancomer, S.N.C., Banco Nacional de México, S.N.C., Multibanco Comermex, S.N.C., Banco BCH, S.N.C., Banca Cremi, S.N.C., Banco del Atlántico, S.N.C., etc.

Instituciones Especializadas

Son aquellas que se dedican a una o varias actividades sin abarcar el total de las mismas. Su clasificación en términos generales es:

- a) Depósito
- b) Financieras
- c) Hipotecarias
- d) Capitalización

Bancos de Depósito

Banco Azteca, S.A.- Practica las operaciones propias de los bancos de depósito, ahorro y fiduciario, en los términos que establece la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares.

Banco Mercantil de Zacatecas, S.A.- Practica las operaciones propias de depósito y ahorro en los términos del Artículo 10 de la LGICOA (Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares).

Otros bancos son: Banco Provincial de Sinaloa, S.A., Banco Refaccionario de Jalisco, S.A., etc.

. Sociedades Financieras

Son aquellas que se dedican a practicar las operaciones financieras y fiduciarias en los términos de los Arts. 26 y 44 de la LGICOA. Algunas sociedades con estas características son: Grupo Bancario FIASA, Financiera Industrial y Agrícola, S.A., Financiera de León, S.A., etc.

. Sociedades Hipotecarias

Sólo podrán realizar las operaciones que estipula el Capítulo IV, Arts. del 34 al 39 de la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares.

. Sociedades de Capitalización

Funcionan como instituciones de crédito y operan conforme a las fracciones II, V y VI del Art. 2º de la LGICOA. Algunas de ellas son: Banco Capitalizador de Monterrey, S.A., Banco Comercial Ca-

pitalizador, S.A., Banco General de Capitalización, S.A., etc.

Instituciones Nacionales de Crédito

Son aquellas instituciones que el gobierno ha creado para atender los sectores que no puede cubrir ampliamente la banca mixta o para fomentar determinadas actividades productivas o socioeconómicas. Mencionamos en seguida algunas de ellas: Nacional Financiera, S.A., Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.A., Banco Nacional de Crédito Rural, S.A., Banco Nacional de Comercio Exterior, S.A.,⁽¹⁾ etc.

Nacional Financiera, S.A.- Sus principales actividades son: funcionar como agente financiero del Gobierno Federal, banco de fomento y promotor del mercado de valores, transformar la estructura de la economía nacional; fortalecer el sistema financiero, impulsar la industrialización del país, funcionar como intermediario para la obtención de créditos con fideicomisos, siendo algunos de ellos: Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura, (FIRA), Fondo de Equipamiento Industrial (FONEI), Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña (FOGAIN), Fondo Nacional de Fomento Industrial (FOMIN), etc.

Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.A.- Su objetivo es promover y financiar obras y servicios públicos o de interés

(1) ESTOS DATOS FUERON TOMADOS DEL ANUARIO FINANCIERO DE MEXICO, EJERCICIO 1982, VOLUMEN 43o., EDITADO POR EL ORGANISMO DE COORDINACION DE LA BANCA MEXICANA, MEXICO 1983.

social así como de infraestructura urbana en zonas prioritarias de desarrollo habitacional, industrial, turístico y portuario, etc.

Banco Nacional de Crédito Rural, S.A.- Se dedica al financiamiento de la producción primaria agropecuaria y de las actividades complementarias de beneficio, conservación, industrialización y comercialización. También a financiar las actividades agroindustriales, y en general, a la transformación de la producción agropecuaria.

Banco Nacional de Comercio Exterior, S.A.- Opera en virtud de su carácter de institución nacional de crédito y de la concesión correspondiente, en los términos del Art. 2º, fracc. I y VI de la Ley General de Instituciones de Crédito.

1.2.1.4 Organizaciones Auxiliares de Crédito.

Estas se clasifican en:

- a) Privadas
- b) Nacionales

Dentro de las privadas tenemos a:

1. Uniones de Crédito
2. Almacenes de Depósito
3. Instituciones de Fianzas
4. Arrendadoras Financieras

Uniones de Crédito

Las Uniones de Crédito son grupos de personas físicas o morales que se unen para obtener un crédito y poder desarrollar sus actividades: Crédito Constructor, S.A. de C.V., Unión de Crédito Abarrotero, S.A. de C.V., Unión de Crédito Agrícola de Corerepe, S.A. de C.V., Unión de Crédito Agrícola de Navojoa, S.A. de C.V., etc.

Almacénes de Depósito

Son aquellas que dan servicio de: almacenamiento, guarda y conservación de mercancías y expedición de certificados de depósito, así como bonos de prenda de diversos artículos. Algunos almacenes son: Almacenadora Credimex, S.A., Almacenadora del Nordeste, S.A., Almacenadora Serfín, S.A., etc.

Instituciones de Fianzas

Son sociedades anónimas autorizadas por el Gobierno Federal para otorgar fianzas a título oneroso. Entre otras tenemos: Afianzadora Cossío, S.A., Afianzadora Insurgentes, S.A., Fianzas Modelo, S.A., La Guadiana, S.A., etc.

Dentro de las organizaciones auxiliares de crédito nacionales se encuentran:

1. Unión Nacional de Productores de Azúcar, S.A. de C.V.

2. Almacenes Nacionales de Depósito, S.A.

3. Afianzadora Mexicana, S.A.

Unión Nacional de Productores de Azúcar, S.A. de C.V.- Se dedica a la distribución y venta del azúcar, alcohol, mieles incristalizables, cabezas y colas.

Almacenes Nacionales de Depósito, S.A.- Su propósito es almacenar, guardar y conservar bienes o mercancías, así como la expedición de certificados de depósito y bonos de prenda.

Afianzadora Mexicana, S.A.- Es aquella institución con participación estatal que se dedica al otorgamiento de fianzas.

1.2.1.5 Empresas de Seguros.

Son instituciones cuyas operaciones de seguros son:

- a) Vida
- b) Accidentes y enfermedades
- c) Daños en los ramos siguientes:
 - Responsabilidad civil y riesgos profesionales
 - Marítimo y transporte
 - Incendio
 - Agrícola
 - Automóviles, etc.

Además, se clasifican en:

- a) Instituciones Privadas
- b) Instituciones Nacionales
- c) Sociedades Mutualistas

Algunas instituciones privadas son: Anglo Mexicana de Seguros, S.A., Aseguradora Cuauhtémoc, S.A., Aseguradora Universal, S.A., La Nacional, S.A., etc.

En lo que respecta a instituciones nacionales tenemos a: Aseguradora Nacional Agrícola y Ganadera, S.A.; Aseguradora Mexicana, S.A., Aseguradora Hidalgo, S.A., etc.

En lo referente a sociedades mutualistas de seguros existen algunas como: El Agente Viajero, Cajeme, el Fondo de Auxilio, Previsión Obrera, etc.

1.2.1.6 Mercado de Valores

Son aquellas instituciones que realizan operaciones de correturía, comisión y otras tendientes a poner en contacto la oferta y demanda de valores; operaciones por cuenta propia, con valores emitidos o garantizados por terceros, de los que se haga oferta pública y la administración y manejo de carteras de valores, propiedad de terceros.

Se rige por la Ley del Mercado de Valores, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 2 de enero de 1975.

Existen algunas clasificaciones como: Emisores de Valores, Bolsa de Valores, Agentes de Valores, Sociedades de Inversión e Instituto para el Depósito de Valores.

Como complemento y para tener una visión más clara sobre como se encuentra estructurado nuestro sistema financiero, en el capítulo correspondiente a Anexos, se encontrarán: El Cuadro 1 (pag.) donde se observa la forma como se encontraba el sistema antes de la nacionalización de la Banca, y el Cuadro 2 (pág.) que nos muestra la conformación actual.

1.2.2 LA NACIONALIZACION DE LA BANCA

1.2.2.1 Causas que la Originaron

El 1º de septiembre de 1982, el Presidente Lic. José López Portillo expidió el decreto que nacionalizaba la banca privada, basándose en las siguientes consideraciones:

1. El servicio público de la banca y el crédito se habían concesionado a personas morales constituidas en sociedades

anónimas para que atendieran un servicio que el gobierno no podía proporcionar íntegramente.

2. Dicha concesión era temporal, puesto que sólo podía subsistir mientras el estado, por razones económicas, administrativas y sociales, no pudiera hacerse cargo de la prestación del servicio.
3. Los empresarios privados a los que se había concesionado el servicio, habían hecho mal uso de éste en beneficio propio y en perjuicio de la mayoría de la población, creando un monopolio crediticio con el dinero que captaban de toda la población, política con la cual favorecían sólo a un estrato social.
4. En esa fecha, el Presidente consideró que la administración pública contaba con los elementos y experiencias suficientes para hacerse cargo de la prestación íntegral del servicio público de la banca y del crédito.
5. Ya que la estructura económica que en ese entonces tenían los bancos había sido generada por el propio pueblo con el dinero que se había entregado para su administración a éstos, justo era proporcionarles mejor servicio expropiando la banca con el fin de utilidad pública.

6. La crisis económica que atravesaba el país y que en gran parte era motivada por la falta de control directo de todo el sistema crediticio era una causa más para la expropiación.

7. La medida tomada por el gobierno federal tuvo por objeto facilitar salir de la crisis económica por la que atravesaba la nación, y sobre todo, para asegurar un desarrollo económico que permitiera al país alcanzar las metas que se habían señalado en los planes de desarrollo.

Por todo lo expuesto, el Presidente expidió el decreto que a continuación transcribimos textualmente:

"ARTICULO PRIMERO.- Por causas de utilidad pública se exproplan a favor de la Nación las instalaciones, edificios, mobiliario, equipo, activos, cajas, bóveda, sucursales, agencias, oficinas, inversiones, acciones o participaciones que tengan en otras empresas, valores de su propiedad, derechos y todos los demás muebles e inmuebles, en cuanto sean necesarios, a juicio de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, propiedad de las Instituciones de Crédito Privadas a las que se les haya otorgado concesión para la prestación del servicio público de banca y crédito.

ARTICULO SEGUNDO.- El Ejecutivo Federal, por conducto de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, previa la entrega de acciones y cupones por parte de los socios de las instituciones a que se refiere el Artículo Primero, pagará la indemnización correspondiente en un plazo que no excederá de 10 años.

ARTICULO TERCERO.- La Secretaría de Hacienda y Crédito Público y en su caso el Banco de México, con la intervención que corresponda a las Secretarías de Asentamientos Humanos y Obras Públicas y de Comercio, tomarán posesión inmediata de las instituciones crediticias expropiadas y de los bienes que las integran, sustituyendo a los actuales órganos de administración y directivos, así como las representaciones que tengan dichas instituciones ante cualquier asociación o institución y Organó de Administración o Comité Técnico, y realizarán los actos necesarios para que los funcionarios de niveles intermedios y, en general, los empleados bancarios, conserven los derechos que actualmente disfrutaban, no sufriendo ninguna lesión con motivo de la expropiación que se decreta.

ARTICULO CUARTO.- El Ejecutivo Federal garantizará el pago de todos y cada uno de los créditos que tengan a su cargo las instituciones a que se refiere este decreto.

ARTICULO QUINTO.- No son objeto de expropiación el dinero y valores propiedad de usuarios del servicio público de banca y crédito o cajas de seguridad, ni los fondos o fideicomisos administrados por los bancos, ni en general bienes muebles o inmuebles que no estén bajo la propiedad o dominio de las instituciones a que se refiere el artículo primero; ni tampoco son objeto de expropiación las instituciones nacionales de crédito, las organizaciones auxiliares de crédito, ni la banca mixta, ni el Banco Obrero, ni el Citibank N.A., ni tampoco las oficinas de representación de entidades financieras del exterior ni las sucursales de bancos extranjeros de primer orden.

ARTICULO SEXTO.- La Secretaría de Hacienda y Crédito Público vigilará conforme a sus atribuciones que se mantenga convenientemente el servicio público de banca y crédito, el que continuará prestándose por las mismas estructuras administrativas que se transformarán en entidades de la Administración Pública Federal y que tendrán la titularidad de las concesiones, sin ninguna variación. Dicha Secretaría contará a tal fin con el auxilio de un Comité Técnico Consultivo, integrado con representantes designados por los titulares de las Secretarías de Programación y Presupuesto, del Patrimonio y Fomento Industrial, del Trabajo y Previsión Social, de Comercio, Relaciones Exteriores, Asentamientos Humanos y Obras Públicas así como de la propia Secretaría de Hacienda y Crédito Públi-

co y del Banco de México.

ARTICULO SEPTIMO.- Notifíquese a los representantes de las instituciones de crédito citadas en el mismo y publíquese por dos veces en el Diario Oficial de la Federación, para que sirva de notificación en caso de ignorarse los domicilios de los interesados.

TRANSITORIOS

Primero.- El presente Decreto entrará en vigor el día de su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

Segundo.- Los servicios de banca y crédito podrán suspenderse hasta por dos días hábiles a partir de la vigencia de este Decreto, con objeto de organizar convenientemente la debida atención a los usuarios".

1.2.2.2 Las Sociedades Nacionales de Crédito.

El 6 de septiembre de 1982, se publicó en el Diario Oficial de la Federación un decreto mediante el cual se dispuso que las instituciones de crédito que se enumeraban operasen en lo sucesivo con el carácter de instituciones nacionales de crédito, mismo que se transcribe a continuación:

D E C R E T O

"ARTICULO PRIMERO.- La Secretaría de Hacienda y Crédito Público con auxilio del Comité Técnico Consultivo, proveerá las acciones conducentes a efecto de que las instituciones de crédito que se enumeran en seguida, que fueron expropiadas a favor de la Nación por Decreto de fecha 1º de septiembre de 1982, operen con el carácter de Instituciones Nacionales de Crédito:

Actibanco Guadalajara, S.A.
Banca Confia, S.A.
Banca Cremi, S.A.
Banca de Provincias, S.A.
Banca Serfin, S.A.
Bancam, S.A.
Banco Aboumrad, S.A.
Banco BCH, S.A.
Banco del Atlántico, S.A.
Banco del Centro, S.A.
Banco Continental, S.A.
Banco de Crédito y Servicio, S.A.
Banco Ganadero, S.A.
Banco Latino, S.A.
Banco Longoria, S.A.
Banco Mercantil de Monterrey, S.A.
Banco Monterrey, S.A.
Banco Nacional de México, S.A.
Banco del Noroeste, S.A.
Banco Occidental de México, S.A.
Banco de Oriente, S.A.

Banco Popular, S.A.
Banco Regional del Norte, S.A.
Banco Sofimex, S.A.
Bancomer, S.A.
Banpaís, S.A.
Crédito Mexicano, S.A.
Multibanco Comermex, S.A.
Multibanco Mercantil de México, S.A.
Probanca Norte, S.A.
Unibanco, S.A.
Banco Azteca, S.A.
Banco Comercial del Norte, S.A.
Banco del Interior, S.A.
Banco Mercantil de Zacatecas, S.A.
Banco Panamericano, S.A.
Banco de Comercio, S.A.
Banco Provincial del Norte, S.A.
Banco Refaccionario de Jalisco, S.A.
Banco de Tuxpan, S.A.
Corporación Financiera, S.A.
Financiera Crédito de Monterrey, S.A.
Financiera Industrial y Agrícola, S.A.
Promoción y Fomento, S.A.
Financiera de Crédito Mercantil, S.A.
Financiera de Industrias y Construcciones, S.A.
Financiera del Noroeste, S.A.
Sociedad Financiera de Industria y Descuento, S.A.
Banco Comercial Capitalizador, S.A.
Banco Capitalizador de Monterrey, S.A.
Banco Capitalizador de Veracruz, S.A.
Banco General de Capitalización, S.A.
Banco Popular de Edificación y Ahorros, S.A.
Hipotecaria del Interior, S.A.

ARTICULO SEGUNDO.- La Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con el auxilio del Comité Técnico Consultivo, propondrá oportunamente a consideración del Ejecutivo Federal la transformación de las instituciones mencionadas en el ARTICULO PRIMERO del presente Decreto a efecto de que se constituyan como Organismos Públicos Descentralizados.

ARTICULO TERCERO.- El Comité Técnico Consultivo a que se refiere la parte de consideraciones de este Decreto propondrá en su oportunidad, las normas conducentes a regir las relaciones laborales de los trabajadores de las Instituciones Nacionales de Crédito que se enumeran en el ARTICULO PRIMERO de este ordenamiento, conforme a las disposiciones del Apartado 'B', del Artículo 123 Constitucional, permaneciendo entre tanto reguladas por el Reglamento de Trabajo de los Empleados Bancarios de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, sin menoscabo de los derechos y prestaciones que actualmente disfrutan.

TRANSITORIO

Artículo Unico.- Este Decreto entrará en vigor a partir de la fecha de su publicación en el Diario Oficial de la Federación".

1.2.2.3 Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito.

Esta ley entró en vigor a partir del primero de enero de 1983, y fue dada a conocer por medio del Diario Oficial de la Federación. A continuación proporcionamos algunos comentarios de carácter general, con el fin de resaltar los más importantes aspectos de esta ley que nos permita entender el proceso de transformación iniciado en septiembre de 1982 del sistema bancario mexicano, y que habría de continuar en 1983 con la transformación de las instituciones de crédito en las sociedades nacionales de crédito:

Objetivos y Ambito de Ampliación.

Establece que su objeto es reglamentar el servicio público de banca y crédito, determinando las características de las instituciones a través de las cuales el Estado debe prestarlo; el funcionamiento de éstas mismas en apoyo de las políticas nacionales de desarrollo y así también, las garantías que protegerán los intereses del público. (Art. 1^º).

Estructura Jurídica y Régimen Operativo.

Las instituciones que prestarán dicho servicio se estructurarán como sociedades nacionales de crédito. Las instituciones nacionales de crédito, constituidas por el Estado, continuarán

prestándolos según las disposiciones que las han regulado hasta ahora (Art. 2º). El Gobierno Federal tomará las medidas conducentes a que las propias instituciones se transformen en dichas sociedades nacionales de crédito según las prevenciones de la Ley, en un plazo no mayor de 180 días desde la fecha del inicio de su vigencia, 1º de enero, en la inteligencia de que en tal transformación las instituciones mantendrán, en su caso, las mismas denominaciones, domicilio y capital social, y conservarán en su patrimonio la titularidad de sus demás bienes, derechos y obligaciones (Art. 2º transitorio).

En lo conducente, se aplicarán a las nuevas sociedades nacionales de crédito las disposiciones de la vigente Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, en los títulos y capítulos que precisamente interesan a su funcionamiento (Art. 3º), y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, el Banco de México y la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, según sus respectivas competencias, dictarán las medidas necesarias a fin de que los servicios y la operación y el funcionamiento se presten y realicen dentro de los lineamientos de los planes nacionales de desarrollo, con el fin de alcanzar objetivos consistentes; en el fomento del ahorro nacional; en facilitar el acceso del público a dichos servicios; en la canalización de recursos a actividades necesarias o prioritarias conforme a programas sectoriales y regionales y al plan nacional de desarrollo

económico y social; en la coordinación de los programas de orientación y asignación de los recursos presupuestarios del erario público y los que correspondan a los recursos crediticios disponibles; en la oferta suficiente de crédito, evitando concentraciones de recursos en personas o grupos; en la descentralización geográfica de la canalización de esos recursos; en el ofrecimiento de mejores y más eficientes instrumentos de captación y en la promoción de la participación de la banca mexicana en los mercados financieros internacionales (Art. 4º).

Programas Financieros y Presupuestos.

Las sociedades nacionales de crédito deberán formular cada año sus programas financieros y sus presupuestos generales de gastos o inversiones, así como estimaciones de sus ingresos, que deberán someter a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, ajustándose a los lineamientos y objetivos del Sistema Nacional de Planeación (Art. 5º), en el concepto de que será dicha dependencia el órgano competente para interpretar en lo administrativo los textos del ordenamiento y para proceder a su aplicación (Art. 6º).

Reglamentos Orgánicos: Oficinas y Sucursales.

Las sociedades nacionales de crédito serán creadas por decreto del Poder Ejecutivo Federal, con personalidad jurídica y pa-

trrimonio propios y contarán cada una con sus reglamentos orgánicos, que fijarán las bases conforme a las cuales se regirá la organización y el funcionamiento (Art. 7º); tendrán duración indefinida y domicilio en el territorio de la República, con la posibilidad de establecer sucursales, agencias o cualquier clase de oficinas, en el país o en el extranjero, en todo caso, así como para los cambios de ubicación y las clausuras, con autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (Art. 8º).

Fusiones.

En cuanto a las fusiones de dos o más sociedades se establece que en su caso se efectuarán por Decreto del Poder Ejecutivo Federal y con vistas al objetivo de propiciar el desarrollo armónico del sistema bancario, la solidez de las instituciones integrantes de éste y una adecuada prestación del servicio público de banca y crédito, en el concepto de que la Secretaría de Hacienda señalará la forma y términos en que tales fusiones deberán consumarse, cuidando los intereses del público y de los titulares de los certificados de la serie "B", así como de los trabajadores (Art. 34 y 35). Se otorga el derecho a los titulares de certificados de la serie "B" a separarse de la sociedad y a obtener el reembolso de sus títulos a valor en libros, dentro de los 90 días naturales que sigan a aquél en que surta efectos la fusión, plazo que también beneficia a los acreedores de las sociedades que se fusionen para oponerse judicialmente pero con el

sólo objeto de obtener el pago de sus créditos (Art. 36).

Disolución.

Se prevee la posibilidad de disolución que determinará el Ejecutivo Federal, y posterior liquidación según las bases que dicte la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, cuidando en todo tiempo la protección de los intereses del público, de los titulares de certificados serie "B" y de los trabajadores (Art. 37); autoridad a la que también se atribuye la aprobación de las modificaciones al reglamento orgánico (Art. 38).

Protección de los Intereses del Público.

La Ley incluye un capítulo dedicado a regular las fórmulas de protección de los intereses del público, precisando las características del "secreto bancario" y la responsabilidad de los funcionarios que lo violen, con las salvedades conocidas del mandamiento de autoridad judicial, en virtud de providencia dictada en juicio en que el titular de los depósitos, servicios o cualquier tipo de operaciones sea parte o acusado, y de la orden dictada por las autoridades hacendarias para fines fiscales y por conducto de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, autoridad a la que no afectará esta reserva respecto de la obligación de las sociedades de crédito en cuanto al suministro de toda clase de información y documentos que solicite en el ejercicio de sus funciones de inspección y vigilancia (Art. 39).

Se crea un procedimiento de conciliación y otro de arbitraje en cuanto a las reclamaciones que los usuarios del servicio de banca y crédito tendrán derecho a presentar ante la Comisión Nacional Banca y de Seguros o a su elección ante los tribunales competentes según los procedimientos judiciales ordinarios. Las sociedades estarán obligadas a someterse a la conciliación en juntas de avenencias y al arbitraje en juicio arbitral de estricto derecho o en amigable composición, según lo determinen las partes, con la previsión adicional de importantes sanciones económicas para el caso de desacato por parte de las mismas sociedades a los acuerdos o resoluciones que dicte la citada autoridad o de incumplimiento de sus laudos, sin perjuicio del derecho que tendrá en todo caso la parte afectada de acudir a los tribunales competentes para la ejecución de lo convenido en la etapa de conciliación o en los laudos (Art. 41 y 42).

TRANSITORIOS.

A más de los artículos transitorios mencionados antes, el segundo también expresa, respecto de la transformación de las instituciones de crédito en sociedades nacionales de crédito, que los decretos que expida el Ejecutivo Federal podrán considerar la integración en una sola de estas sociedades de varias de las instituciones, y asimismo que en tanto este proceso se consuma, la autoridad hacendaria proveerá lo necesario para conseguir

la continuación de la prestación adecuada y eficiente del servicio público de banca y crédito.

También disponen (Art. 3º), que las instituciones que al 31 de agosto de 1982 tenían el carácter de nacionales de crédito, así como el Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada, S.A., el Banco Obrero, S.A. y las sucursales en México de bancos extranjeros que cuenten con concesión del Gobierno Federal, continuarán rigiéndose por las disposiciones conforme a las cules venían operando; que seguirá aplicándose a las organizaciones auxiliares el régimen de la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, y a las instituciones de fianzas el de la Ley Federal relativa (Art. 4º), finalmente, que las sociedades nacionales de crédito calcularán y pagarán el impuesto sobre la renta conforme al título segundo de la Ley de la materia.

C A P I T U L O I I

' LA ADMINISTRACION FINANCIERA '

2.1 GENERALIDADES

2.1.1 FINANZAS

2.1.1.1 Definiciones.

La palabra Finanzas viene del francés FINANCES y ésta de la palabra latina FINATIO, de la raíz FINIS que significa acabar o poner término mediante pago. En su origen, financiar es pagar y su sentido se ha extendido a la manera de obtener dinero y a su empleo.

Con la palabra "financiero" se alude a lo que es relativo a la Hacienda Pública; antiguamente se decía dineros públicos, y a las cuestiones bancarias, bursátiles o a los grandes negocios mercantiles y por extensión a la propia persona versada en el conocimiento de estas materias. (1)

Otro autor define a las finanzas como "el acto de proporcionar los medios de pago". (2)

En el boletín número 2 de la Comisión de Consultoría en administración de Empresas, cuyo título es "La Función Financiera", editado por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos nos dice: "Las finanzas de la empresa constituyen la actividad por

(1) DR. ANDRES SERRA ROJAS, DERECHO ADMINISTRATIVO, 2A. EDICION, EDITORIAL MANUEL PORRUA, S. A., MEXICO 1961.

(2) ROBERT WILLARD JOHNSON, ADMINISTRACION FINANCIERA, EDITORIAL CONTINENTAL, MEXICO 1964.

la cual su administración provee, planea, organiza, integra, dirige y controla la obtención de sus recursos materiales, así como su inversión".

Nosotros consideramos que una de las actividades principales que tiene el administrador dentro de una empresa es manejar de manera óptima las finanzas, y para lograr esto necesita planear, organizar, ejecutar y controlar todos aquellos actos conducentes a la captación de los recursos materiales y buscar su mejor aprovechamiento dentro de la misma, con objeto de maximizar las utilidades.

2.1.1.2 Funciones.

Las finanzas tienen diversas funciones, de las que nosotros sólo mencionaremos algunas:

1. Obtener los fondos necesarios para lograr el desarrollo de la empresa al costo más bajo posible.
2. Planear la estimación de ingresos y egresos de caja.
3. La producción de fondos.
4. Control de los fondos, a manera de alargar más la vida de la empresa, mediante la solvencia y liquidez razonable.

5. Lograr la productividad que tiene como objetivo primordial elevar al máximo el valor neto actual de la inversión.

2.1.2 ADMINISTRACION FINANCIERA

2.1.2.1 Definiciones.

"La administración financiera estudia las decisiones administrativas que conducen a la adquisición y al financiamiento de activos circulantes y fijos para la empresa". (1)

De acuerdo a la definición de otro autor, se entiende que la administración financiera "es la combinación de arte y ciencia mediante la cual las empresas toman decisiones que determinan en qué se debe invertir, cómo se va a financiar la inversión y en qué manera se han de combinar ambas con el fin de lograr al máximo determinado objetivo". (2)

En nuestro concepto esta combinación de arte y ciencia que constituye la administración financiera se da en las empresas de la siguiente manera:

(1) GEORGE C. PCHILIPPATOS, FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA, TEXTOS Y CASOS, EDITORIAL MC. GRAW HILL, MEXICO 1979.

(2) STEVEN E. BOLTEW, ADMINISTRACION FINANCIERA, EDITORIAL LIMUSA, MEXICO 1981.

La expresión "en qué se debe invertir" comprende a las partidas que se encuentran en el Activo del Balance General, desde el efectivo a corto plazo, hasta los proyectos del capital a largo plazo.

"Cómo se va a financiar la inversión", se refiere a las partidas del Pasivo del Balance, desde las cuentas por pagar a corto plazo, hasta el capital contable a largo plazo.

"En qué manera se han de combinar ambas con el fin de lograr al máximo determinado objetivo", es una decisión que exige la participación personal en muchas áreas, desde el sondeo subjetivo hasta la definición de la identidad de la empresa y el establecer métodos objetivos para comunicarse con los accionistas, el público y autoridades gubernamentales; desde la supervisión y control diarios de las operaciones, hasta el estudio e implantación de políticas, integrando al final las diversas consideraciones y decisiones en un todo unificado.

2.1.2.2 Funciones.

Para poder alcanzar sus objetivos, la administración financiera deberá cumplir con algunas funciones como:

1. Planeación y control financiero
2. Consecución de fondos

3. Inversión de fondos
4. Resolución de problemas especiales

. Planeación y Control Financiero

Las funciones de planeación son de las más sobresalientes e interesantes que tiene el administrador financiero. Debido a que frecuentemente participan en el establecimiento del curso a largo plazo en el negocio, deberá iniciar sus funciones con una visión amplia y total de las operaciones de la compañía. Sobre las bases de su conocimiento de estos planes y estimaciones de logros para el futuro cercano, también deberá estimar los flujos de efectivo dentro y fuera del negocio.

Al preparar sus planes, el administrador financiero deberá incorporar un programa de control para verificar los rendimientos reales contra los planeados. Las variaciones predominantes indicarán la necesidad de una investigación, un reajuste de los rendimientos o una revisión de los planes.

. Consecución de Fondos

Si los gastos son mayores a los ingresos obtenidos y el saldo resulta insuficiente, el administrador financiero

deberá buscar la manera de obtener recursos por medio de fuentes externas al negocio.

. Inversión de Fondos.

Habiendo planeado el flujo futuro de los ingresos de efectivo y haberse allegado de cualquier fondo necesario, el administrador financiero deberá ahora determinar si los fondos se han invertido hábilmente o económicamente dentro del negocio.

. Resolución de Problemas Especiales

Se refiere cuando el administrador financiero tiene que trabajar en aquellos problemas poco frecuentes que se presentan en la empresa. A pesar de su variedad, tienen un factor común en donde se involucra el problema de valorizar un negocio, sus títulos o cierta porción de activo.

2.1.3 OBJETIVO DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA

Su objetivo es "la maximización del valor de mercado de las acciones de los actuales accionistas comunes, o en forma más sencilla, la maximización del valor actual de la empresa". (1)

(1) JAMES C.T. MAO, ANALISIS FINANCIERO, EDITORIAL ATENEO, BARCELONA 1975.

Otro autor nos dice: "el objetivo del administrador financiero es observar que se encuentra a la mano el efectivo para pagar las cuentas a tiempo y ayudar a llevar a un máximo el valor presente de los futuros ingresos de los propietarios". (1)

Nosotros pensamos que el objetivo del administrador financiero es buscar la manera óptima del manejo de los recursos materiales tendientes a cumplir con los compromisos mediatos e inmediatos, así como buscar la maximización de las utilidades de la empresa a futuro.

2.1.4 PLANEACION FINANCIERA

2.1.4.1 Definiciones

"La planeación financiera interpreta los objetivos de la compañía y describe los medios para lograrlos". (2)

También la planeación financiera puede describirse como "una estimación a futuro de los aspectos financieros de un programa de actividades conducente a las decisiones para manejar el nego

(1) ROBERT WILLARD JOHNSON, ADMINISTRACION FINANCIERA, EDITORIAL CONTINENTAL, MEXICO 1964.

(2) DONALD H. SHUCKETI Y EDWARD J. WACK, ESTRATEGIA PARA TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS, EDITORIAL LINUSA, MEXICO 1979.

cio durante cierto tiempo". (1)

En nuestro concepto planeación financiera es una toma de dicisiones que se basa sobre una estimación del medio que nos rodea y de las limitaciones impuestas por fuerzas y debilidades corporativas.

Comprende tanto el plan de actividades comerciales como su interpretación en términos de los fondos necesarios para llevar a cabo su plan. Se relaciona con la adquisición de dichos fondos el control de su aplicación y la estimación de los resultados que se obtengan de aplicarlos.

(1) CLIFTON H. KREPS JR., RICHARD F. WACTH, ADMINISTRACION FINANCIERA DE LOS NEGOCIOS, EDITORIAL BANCA Y COMERCIO, MEXICO 1979.

C A P I T U L O I I I

' DIFERENTES AUTORES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO '

3.1 CARACTERISTICAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Un proceso, cualquiera que éste sea, nos indica que es una serie de fases a seguir para lograr algo. Si lo enfocamos desde el punto de vista administrativo, podemos decir que es un método lógico establecido para llevar a cabo las actividades de un organismo social, de una manera metódica y ordenada para alcanzar los objetivos fijados por la misma.

Existen diversos administradores que han creado un proceso administrativo, entre otros tenemos a José Antonio Fernández Arena, Harold Koontz y Cyril O'Donnell, Agustín Reyes Ponce y George Robert Terry, quienes tienen sus propias características para darnos a conocer la importancia que tiene el utilizar un proceso que nos ayudará a detectar lo que desea la empresa, cómo manejar eficazmente los recursos que tiene y lograr mayor productividad y eficacia en un organismo social.

A continuación mencionaremos en forma general, los aspectos más relevantes de cada uno de los procesos que fueron dados a conocer por los autores antes señalados.

3.2 DIFERENTES MODELOS

3.2.1 JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA

El proceso administrativo de José Antonio Fernández Arena consta de 3 elementos:

- . Planeación
- . Implementación
- . Control

. Planeación

Se dice que es el principio de toda actividad en la vida. Es un curso de acción basado en el análisis de un problema, por lo que hay que concretar los puntos y partes de este problema para darle una solución programada.

También puede decirse que es una secuencia de eventos que buscan la satisfacción de las metas predeterminadas. El programa de acción deberá contener un equilibrio entre los requerimientos con las capacidades, así como una coordinación total del trabajo

La planeación se divide en las siguientes etapas:

- a) Programación
- b) Innovación

Programación: Es el elemento más importante de esta etapa. La adecuada programación es fundamental para lograr las metas predeterminadas. Esta se inicia con la investigación del problema con el objeto de determinar su objetividad, la certeza en la medición y la forma en que se va a estudiar. Posteriormente se debe de definir el problema para que sea posible su estudio de acuerdo con su magnitud y su dificultad. Como siguiente paso se debe analizar y desmenuzar al detalle para facilitar la solución del mismo. Por último, se elaborarán bocetos de acción que darán la pauta a seguir para la definición del problema y la forma de establecer el programa.

Innovación: En esta etapa se analizan los programas ya establecidos para la solución de un problema determinado, y en base a éstos y a la creatividad de quienes los planearon, se busca el mejoramiento de los mismos con el fin de establecer un nuevo programa.

. Implementación

En esta etapa es donde se ejecutarán los programas establecidos para la solución de un problema. Contiene los siguientes elementos:

- a) Decisión
- b) Motivación
- c) Comunicación

Decisión: Aquí se definirán los programas alternativos y la ejecución de éstos, basados en la autoridad y el liderazgo.

Motivación: Se buscarán los mecanismos más adecuados para el logro de los fines, también los incentivos que satisfagan las necesidades del personal para que una vez logrados éstos, trabajen con dedicación y entusiasmo en pro de la obtención de los fines predeterminados de la empresa.

Comunicación: Es el que permite la interrelación de todos los integrantes de la empresa. Se considera sumamente importante una buena transmisión de lo que se pretende lograr, ya que de lo contrario de nada serviría un buen planteamiento, la decisión o la misma motivación.

Los tipos más importantes de comunicación en una empresa son:

1. Vertical descendente:

- a) órdenes
- b) instrucciones

2. Vertical ascendente:

- a) sugerencias
- b) quejas
- c) informes

3. Horizontal:

La que se da entre los ejecutivos o el personal de un mismo nivel jerárquico, pero de distintos departamentos.

. Control

Es la apreciación de los resultados de la acción, el análisis de éste y la comparación con los programados. Los pasos que comprende son:

- Análisis de la acción en comparación con los resultados.
- Detección de desvíos y sus causas.
- Información o reporte que contendrá el análisis de cantidad y calidad, tanto en casos positivos como en aquellos que se detectaron fallas.

3.2.2 HAROLD KOONTZ Y CYRIL O'DONELL

El proceso administrativo de Harold Koontz y Cyril O'Donell está formado de la siguiente manera:

'Planeación'
'Organización'
'Integración'
'Dirección y Liderazgo'
'Control'

'Planeación'

Significa decidir anticipadamente qué se va a hacer, cómo y cuándo hacerlo y quién lo va a hacer. Se cubre desde donde estamos hasta donde queremos ir.

La naturaleza de la planeación se manifiesta en los siguientes aspectos: contribución de los objetivos y propósitos; prim cia de la planeación; fuerza de la planeación y eficiencia de los planes.

La función de la planeación tiene 4 metas importantes que cumplir:

- Reducir la incertidumbre y el cambio
- Dirigir la atención hacia los objetivos
- Propiciar una operación económica
- Facilitar el control

Etapas de la Planeación

1. Estar conciente de la oportunidad.- Debemos tener conocimiento de dónde estamos situados, analizando nuestros pun tos fuertes y débiles, comprender por qué deseamos enfren tar incertidumbres y tener una visión de lo que esperamos ganar.

2. Establecimiento de objetivos.- Implantar los fines para toda la organización y después los correspondientes a cada unidad subordinada.
3. Formulación de premisas.- Se refiere a establecer, así como a obtener autorización para utilizar y diseminar las premisas (datos pronosticados de naturaleza real, políticas básicas aplicables y planes existentes) críticas del proceso.
4. Determinación de cursos alternativos.- Buscar y examinar los cursos alternativos, sobre todo aquellos que no son evidentes de inmediato.
5. Evaluación de cursos alternativos.- Es vislumbrar el mejor camino entre varios ponderando diversos factores, analizando las premisas y las metas.
6. Selección de un curso.- Es escoger aquel camino que nos va a llevar a lograr nuestro plan fijado.
7. Formulación de planes derivados.- En muchas ocasiones, al seleccionar un curso, se llegan a derivar algunos proyectos que son necesarios de tomar en cuenta para dar apoyo al plan básico.

8. Expresión numérica de los planes a través de presupuestos. - Después de haber tomado la decisión sobre que planes se han establecido, el siguiente paso es convertirlos en presupuestos para darles un lenguaje numérico.

'Organización'

Es agrupar las actividades necesarias para lograr objetivos, asignando cada grupo a un administrador con autoridad para supervisarlo y establecer las medidas necesarias que sirvan para entablar una coordinación horizontal y vertical en la estructura de la empresa.

Para que exista una función organizacional, debe incorporar objetivos cuantificables; un claro concepto de los principales deberes o actividades involucradas, y una área clara y concisa de decisión o autoridad para que la persona que ocupe el cargo sepa lo que puede hacer para lograr resultados.

Una estructura organizacional deberá:

- a) Planearse para ver claro el medio ambiente y se sepa quién va a hacer cada cosa y quién es el responsable del resultado.
- b) Eliminar los obstáculos que impidan la ejecución.
- c) Lograr una buena comunicación para la toma de decisiones adecuadas.

La organización se divide en: "formal" e "informal".

Se dice que es "formal" cuando las actividades de dos o más personas están conscientemente coordinadas hacia el objetivo determinado. Esto se logra cuando los individuos son capaces de comunicarse entre sí, están dispuestos a actuar y comparten un objetivo.

Es "informal" cuando en la actividad personal conjunta no se tiene un propósito colectivo consciente, aún cuando pudiera contribuir a resultados del grupo.

Se dice que organizar es un proceso, el cual va a estar formado por los siguiente pasos:

1. La estructura debe reflejar:
 - a) objetivos y planes
 - b) la autoridad disponible para los administradores
 - c) la estructura de la organización
2. La organización debe dotarse del elemento humano.

Existe una lógica fundamental al organizar. La aplicación del método lógico indica lo siguiente:

- A. Establecimiento de los objetivos de la organización.
- B. Formulación de objetivos, políticas y planes derivados.

- C. Identificación y clasificación de las actividades necesarias para alcanzarlos.
- D. Agrupar estas actividades a la luz de los recursos humanos y materiales disponibles y la mejor forma de utilizarlos.
- E. Delegar al jefe de cada grupo la autoridad necesaria para ejecutar las actividades.
- F. Enlazar estos agrupamientos horizontal y verticalmente a través de relaciones de autoridad y sistemas de información.

'Integración'

Dotar de personal a la estructura de la organización a través de una adecuada y efectiva selección, evaluación y desarrollo de las personas que han de ocupar los puestos dentro de la estructura.

En la integración se prestará primordial atención a las tareas de descripción y evaluación de puestos, los que van a permitir seleccionar, entrenar y capacitar al personal administrativo

Si la función de integración hubiese de manejarse lógicamente sería más compleja de lo que normalmente lo es en la práctica. Los puestos se llenan no sólo para el presente, sino también para el futuro, por lo que la integración debe tratar de las necesidades futuras.

Este proceso se desarrollará con los siguientes pasos:

1. Elaborar un plan organizacional para el futuro.
2. Levantar un inventario y una evaluación de la fuerza administrativa existente y potencial, así como compararla con las necesidades pronosticadas para el futuro.
3. Planear la fuerza de trabajo que se necesitará en el futuro.

Dentro del área de integración, están íntimamente relacionadas la selección, valuación, realización del inventario y el desarrollo del personal.

La responsabilidad por la integración recae en el funcionario ejecutivo principal y en los subordinados inmediatos que forman el grupo ejecutivo que tienen a su cargo elaborar políticas, asignar su ejecución y cerciorarse que se lleven a cabo adecuadamente. Las consideraciones de políticas incluyen: cómo desarrollar un programa de integración, escoger entre ascensos y promociones internas y la contratación de administradores ajenos, reclutamiento de candidatos, señalar que procedimientos de selección deben seguirse, si ha de formalizarse o no el desarrollo y qué procedimientos deben seguirse en materia de promociones y retiros.

'Dirección y Liderazgo'

Son el aspecto interpersonal de la Administración por medio del cual los subordinados pueden comprender y contribuir con efectividad y eficiencia, al logro de los objetivos de la empresa.

La función de dirección y liderazgo resulta ser compleja. El administrador está tratando con personas, pero no en forma totalmente objetiva, ya que él también es una persona y si los visualiza como factor productivo descubre que las personas no están interesadas por completo en los objetivos de la empresa, en virtud de tener propósitos propios. Algunos factores importantes para lograr que los individuos se dirijan e interesen por los objetivos de la empresa son que exista una buena orientación, comunicación adecuada y motivación.

La dirección implica el uso inteligente de un sistema de incentivos, más una personalidad que despierte interés en otras personas.

El liderazgo es el arte o proceso de influir sobre las personas de modo que éstas se esfuercen voluntariamente hacia el logro de las metas del grupo.

En la dirección y liderazgo existe la delegación de autoridad

en donde por lo general el superior concede al subordinado la autoridad para actuar en una área amplia de la empresa, por medio de un criterio general.

'Control'

Evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo.

Antes de que se planeé o mantenga un sistema de control, se debe verificar que los siguientes prerrequisitos hayan quedado satisfechos:

1. Los controles requieren planes, y que cuánto más claros, más completos y más integrados sean éstos, más efectivos serán.
2. Los controles requieren estructura organizacional. Debemos saber en que parte de la empresa yace la responsabilidad por desviaciones con respecto de los planes y por la ejecución de las acciones para tomar las medidas correctivas.

También el control tiene su proceso básico, cuyos pasos a seguir son:

- a) Establecimiento de estándares
- b) Medición del desempeño contra estos estándares
- c) Corrección de las desviaciones

Para que exista un control adecuado debe reunir los siguientes requisitos:

1. Adecuarse a los planes y puestos.
2. Planearse según cada administrador individual y su personalidad.
3. Señalar las excepciones y los puntos críticos.
4. Ser objetivos, flexibles, económicos y conducir a la acción correctiva.

3.2.3 AGUSTIN REYES PONCE

En lo que respecta al proceso administrativo de Agustín Reyes Ponce, éste se divide en 2 fases: Mecánica y Dinámica.

Se dice que es fase mecánica o mecánica administrativa porque se dirige a la estructura de la empresa, trata de cómo deben ser las relaciones. Mira hacia el futuro inmediato o remoto, pero siempre hacia algo que debe hacerse.

La segunda fase (dinámica administrativa) es aquella que se refiere a lo operativo, busca cómo manejar los hombres y bienes que forman el organismo social.

La primera fase (mecánica) se encuentra dividida en 3 elementos principales:

1. Previsión
2. Planeación
3. Organización

'Previsión'

Es un elemento de la administración que basado en las condiciones futuras en que se encuentre la empresa, reveladas por una investigación técnica, se señalarán los principales cursos de acción que permitirán el logro de objetivos de la empresa.

La previsión está formada por 3 etapas:

- a) Objetivos
- b) Investigaciones
- c) Cursos alternativos

OBJETIVOS: Es una idea de algo hacia donde se dirigen nuestras acciones.

INVESTIGACIONES: Descubrimiento y análisis de los medios más adecuados para alcanzar el objetivo fijado.

CURSOS ALTERNATIVOS: Es la adaptación en forma general de los medios que se encuentran dirigidos hacia los fines propuestos, para ver cuantas posibilidades de acción distintas existen.

'Planeación'

Consiste en fijar el curso concreto de acción a seguir, estableciendo los principios que lo orientarán, la secuencia de operaciones y la determinación de tiempos y números para realizarlo.

Sus etapas son:

- a) Políticas
- b) Procedimientos
- c) Programas
- d) Presupuestos
- e) Pronósticos

POLITICAS: Son los criterios generales que servirán para orientar la acción.

PROCEDIMIENTOS: Son los planes que marcan la secuencia cronológica de operaciones o métodos más aptos para tener mejores resultados en cada función concreta.

PROGRAMAS: Son planes en donde además de fijarse objetivos y secuencia de operaciones, se marca el tiempo requerido para realizar las actividades.

PRESUPUESTOS: Es la determinación cuantitativa de los elementos que se programaron.

PRONOSTICOS: En éste se establecen el número de unidades que se espera vender, gastar, producir, etc.

'Organización'

Es la estructura técnica de las relaciones existentes entre las funciones, niveles y actividades de los recursos materiales y humanos de una empresa para lograr la máxima eficiencia en los objetivos señalados.

La organización se divide en:

- a) Jerarquías
- b) Funciones
- c) Obligaciones

JERARQUIAS: Es fijar la autoridad y responsabilidad que corresponde a cada uno de los niveles.

FUNCIONES: Es determinar como deben dividirse las grandes actividades especializadas que se necesitan para lograr el fin general.

OBLIGACIONES: Son las que tiene en especifico cada unidad de trabajo, la cual es susceptible de ser desempeñada por una persona.

La segunda fase (dinámica) está formada por 3 elementos primordiales:

1. Integración
2. Dirección
3. Control

'Integración'

Son los procedimientos por medio de los cuales la empresa podrá obtener y articular todos los elementos materiales y humanos que se necesitan para el funcionamiento eficaz del organismo social.

La integración abarca las siguientes etapas:

- a) Reclutamiento
- b) Selección
- c) Inducción
- d) Desarrollo

RECLUTAMIENTO: Su objetivo es hacer de personas totalmente extrañas a la empresa, candidatos a ocupar un puesto en ella, tanto haciéndolos conocidos a la misma, como despertando en ellos el interés necesario.

SELECCION: Escoge entre los distintos candidatos, aquellos para ocupar el puesto donde sean más aptos.

INDUCCION O INTRODUCCION: Tiene como fin articular y armonizar al nuevo elemento al grupo social del que formará parte, en la forma más rápida y adecuada.

DESARROLLO: Busca desenvolver las cualidades innatas que cada persona tiene, para obtener su máxima realización posible.

'Dirección'

Es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de lo que planeó, por medio de la autoridad, que se ejerce a base de decisiones o delegando dicha auto-

ridad; así como vigilar al mismo tiempo que se cumplan adecuadamente las órdenes emitidas.

• Sus etapas son:

- a) Mando o autoridad
- b) Comunicación
- c) Supervisión

MANDO O AUTORIDAD: Es la facultad que tiene una persona para ordenarle a otra la realización de una actividad que irá dirigida al logro del fin general.

COMUNICACION: Es el proceso por el cual nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros.

SUPERVISION: Es ver que las cosas se estén haciendo tal y como se habían planeado y ordenado.

'Control'

Consiste en establecer sistemas que permitan la medición de los resultados actuales y pasados con los planeados, y así saber si se obtuvo lo esperado, o si su caso lo amerita, corregirlo, mejorarlo y formular planes nuevos.

Sus etapas son:

- a) Establecimiento de normas
- b) Operación de controles
- c) Interpretación de resultados

ESTABLECIMIENTO DE NORMAS: Es el establecimiento de parámetros indispensables para poder comparar lo planeado con lo real.

OPERACION DE CONTROLES: Es la función que ejecutan los técnicos especialistas con el objeto de detectar desvíos a los planes establecidos.

INTERPRETACION DE RESULTADOS: Es comprobar que efectivamente se cumplió con los objetivos fijados en la previsión , o en su caso, realizar los ajustes y correcciones que se consideren necesarias.

3.2.4 GEORGE ROBERT TERRY

El proceso administrativo de George Robert Terry está conformado por 4 elementos:

1. Planeación
2. Organización

3. Ejecución

4. Control

'Planeación'

Es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones con respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se creen necesarias para alcanzar los resultados deseados.

La planeación tiene 5 características importantes que son:

- a) Incluye la identificación personal u organizacional.
- b) Se relaciona con las condiciones de la certidumbre y la incertidumbre relativa.
- c) Es intelectual por naturaleza
- d) Implica el futuro
- e) Es continua y penetra en toda la empresa

También es considerable hacer mención que la planeación tiene sus ventajas y desventajas:

Ventajas

- 1. Contribuye a actividades ordenadas y con propósito.
- 2. Señala la necesidad de cambios futuros.
- 3. Responde a la pregunta ¿Qué pasa si?.

4. Proporciona una base para el control.
5. Fomenta el logro.
6. Obliga a la visualización de un todo.
7. Aumenta y equilibra la utilización de las instalaciones.
8. Ayuda al Gerente a ganar status.

Desventajas

1. Está limitada por la precisión de la información y por los hechos futuros.
2. Su costo es muy elevado.
3. Tiene barreras psicológicas.
4. Ahoga la iniciativa.
5. Demora las acciones.
6. Los que planean exageran la planeación.
7. Tiene un valor práctico limitado.

Dentro de la planeación existen diversas categorías, las cuales son:

- **OBJETIVO:** Se considera un plan, ya que tiene que ver con actividades futuras, requiere visión e imaginación para de terminarse y es parte integral de las actividades de la planeación.

- POLITICAS: Son enunciados o conceptos que sirven de guía para el curso de acción mental y físico del gerente.
- PROCEDIMIENTOS: También es un plan. Escoge y pone en práctica un curso específico de acción, de acuerdo con la política establecida.
- METODO: Es el que nos indica la mejor manera de ejecutar una operación.
- ESTANDAR: Proporciona una norma o base de referencia. Se le puede considerar como algo por qué luchar o como modelo de comparación.
- PRESUPUESTO: Es un plan de importante categoría. Consiste en datos arreglados lógicamente y representan las expectativas razonables para un estudio dado.
- PROGRAMAS: Son acciones planeadas, integradas en una unidad y diseñadas para lograr un objetivo determinado.
- TECNOFACTOR: Es un plan de naturaleza un tanto técnica y que se refiere a un factor seleccionado, tal como tiempo, coste o flujo de material.

'Organización'

Organizar es el establecimiento de relaciones efectivas de comportamiento entre personas de manera que puedan trabajar juntas con eficacia y puedan obtener una satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de alcanzar alguna meta u objetivo.

Ventajas de Organizar

1. Se espera que se de un sinergismo, que es la acción simultánea de unidades individuales separadas que juntas proporcionan un efecto mayor a la suma de los componentes individuales.
2. Se interesa más en la potencia de la mezcla que en la fuerza de sus ingredientes.
3. Tiene un efecto favorable sobre la actuación y el control gerencial.
4. Se pone más énfasis sobre las acciones de los individuos y grupos según influyan unos a los otros dentro del marco de trabajo organizacional.
5. Se destacan las relaciones interpersonales.

6. Se busca maximizar la satisfacción humana y la productividad del trabajo.
7. Se tiene un efecto considerable sobre el control.
8. Se da importancia a la restricción que tiene el empleado y al ambiente en el cual trabaja.

Es importante que el acto de organizar, dé como resultado una estructura de la organización que pueda considerarse como el marco de trabajo que retiene unidas las funciones de acuerdo a un esquema que sugiere orden, arreglo lógico y relaciones armoniosas.

La organización puede ser:

- a) FORMAL: Es aquella que está constituida por una sanción oficial para lograr objetivos determinados.
- b) NO FORMAL: Es la que permite y estimula al comportamiento no intentado o no incluido en la organización formal, pero que está orientado al trabajo y contribuye significativamente a la eficiencia.

- c) **INFORMALES:** Son grupos que se unen por intereses comunes, sociales, tecnológicos, de trabajo o de objetivos y que no están orientados al objetivo de la empresa, más bien son independientes.

La acción administrativa organizada requiere autoridad, que es el derecho oficial y legal de ordenar acción por otros y de hacerla cumplir.

Otro concepto importante es la responsabilidad que es la obligación de un individuo para cumplir con las actividades asignadas con lo mejor de su habilidad.

'Ejecución'

Es hacer que todos los miembros del grupo deseen alcanzar los objetivos y se esfuercen en su logro, que el gerente desea que lo alcancen porque ellos quieren realizarlo.

Dentro de la tercera función de la administración se encuentra incluida la dirección que define el autor como la relación en la cual una persona, o sea el dirigente, influye en otros para que trabajen juntos voluntariamente en tareas relacionadas para obtener lo que el dirigente desea.

Existen 5 fundamentos de la dirección administrativa, los cuales mencionamos a continuación:

1. La dirección es una relación compleja que existe entre el dirigente, los dirigidos, la organización, los valores so ciales y las condiciones políticas y económicas.
2. La función del dirigente y el grado de su aceptación por el grupo condiciona la dirección.
3. Tiene una influencia importante el grado hasta el cual se definan las tareas.
4. El líder tiene la capacidad para determinar cuales acciones ayudarán mejor a lograr los objetivos del grupo.
5. El estilo de dirección y la situación prevaleciente afectan los resultados obtenidos.

'Control'

Es determinar lo que se está haciendo, esto es, evaluar el desempeño y, si es necesario, aplicar medidas correctivas, de manera que el desempeño esté de acuerdo con los planes.

Importancia del control.

El control no puede ejercerse en el vacío. Está relacionado y forma parte de los resultados de las otras tres funciones fundamentales de la administración. La acción correctiva incluye revisiones en los esfuerzos de planeación, organización y ejecución.

El control tiene relación estrecha con la planeación, ya que ésta identifica el compromiso respecto a acciones intentadas para logros futuros y el control se aplica para ver que se cumplan los cometidos. La falta de control significa que no se alcanzarán los objetivos de la planeación. Cuando el control demuestra que la planeación no puede cumplirse, debe modificarse o formularse un nuevo plan.

El control consta de un proceso cuyos pasos a seguir son:

1. MEDICION DEL DESEMPEÑO: Consiste en averiguar lo que se está haciendo.
2. COMPARACION DEL DESEMPEÑO CON EL ESTANDAR Y AVERIGUAR LA DIFERENCIA, SI LA HAY: Es comparar los resultados con lo que se esperaba.
3. CORRECCION DE DESVIACIONES NO FAVORABLES POR MEDIO DE ACCIONES REMEDIADORAS: Aprobar o desaprobado los resultados,

aplicando, en último caso, las medidas correctivas necesarias.

Como hemos mencionado en el inicio de este capítulo, un proceso administrativo es un método lógico, establecido para llevar a cabo las actividades de un organismo social. Tomando en cuenta esta definición, y una vez mencionados los cuatro procesos administrativos que a nuestro juicio se apegan más a las características del modelo que presentaremos, hemos seleccionado como base el correspondiente a George R. Terry, por considerarlo el más afín con nuestro modelo.

Por otro lado, en el capítulo anterior, y a modo de introducción, mencionamos algunas definiciones de administración financiera, así como nuestro concepto. Conjugando estos dos capítulos, creemos haber expuesto los elementos de conocimiento suficientes como para establecer un modelo de planeación, mismo que desarrollamos en el capítulo siguiente.

C A P I T U L O I V

' LA PLANEACION FINANCIERA Y SU APLICACION EN

UNA SOCIEDAD NACIONAL DE CREDITO '

4.1 DESARROLLO

4.1.1 PLANEACION

Para poder saber el camino que se debe seguir, es importante que el Banco conozca en donde se encuentra ubicado realmente. Para lograr esto, es necesario realizar un análisis de la situación actual que prevalece y esto será logrado sólo si se analizan dos aspectos muy importantes y que serán los que nos sirvan de base para el manejo de algunos parámetros.

El primero de ellos es el aspecto externo y al hablar de externo nos estamos refiriendo a aquel que está constituido por el medio ambiente que rodea al Banco y que influye en forma sustancial en el desenvolvimiento de éste. Entre los factores más importantes que se consideran son la economía y el mercado.

Respecto a la primera se realizarán investigaciones tendientes a conocer el comportamiento de indicadores económicos, entre los que se encuentran el producto nacional bruto, la población económicamente activa, el empleo, la inflación, la balanza comercial, la deuda externa, los niveles de bienestar y la circulación monetaria.

En cuanto al mercado se estudiarán la oferta, la demanda, las capacidades de los competidores, este último punto enfocado a su

infraestructura (sistemas utilizados, personas, edificios, etc.)

Además de estos factores, existen otros que también son importantes de considerar, tales como: las disposiciones que emite Banco de México, los sueldos que serán fijados, cambios que realice el Gobierno y afecten a la Banca, etc.

En relación al aspecto interno, es aquel que se refiere a la cantidad y calidad de recursos del Banco y a la administración de ellos. Dentro de este aspecto se realizarán una serie de análisis enfocados a los puntos fuertes y débiles que existen en el Banco, en donde se incluyen los recursos humanos, materiales y técnicos.

Los puntos débiles son aquellos que obstaculizan el desarrollo de la empresa y los puntos fuertes son las situaciones positivas que permitirán el desarrollo del Banco.

Para poder detectar lo anterior, se realizarán estudios para conocer la composición del Activo, Pasivo y Capital; de los ingresos, egresos, el rendimiento o colocación de los recursos, los costos de la captación, derivándose de esta última el margen financiero, la estructura de gastos, la composición de la utilidad e indicadores o razones financieras, etc., dando como resultado datos importantes para saber la situación en la que se encuentra el Banco.

Además, uno de los aspectos más importantes a considerar es comprobar si los objetivos fijados por la Dirección se están cumpliendo.

Otros de ellos son verificar que la eficacia del personal se esté llevando a cabo, que exista un crecimiento racional, que las actividades de los departamentos sean las correspondientes, y sobre todo, vigilar que se esté aplicando de una manera óptima el proceso administrativo en la planeación financiera del Banco.

. Objetivos

El Departamento de Planeación Financiera, que es el área de estudio, al saber el lugar donde se encuentra realmente el Banco, va a fijarse una serie de objetivos que se encaminarán a de sarrollar planes a corto, mediano y largo plazo, los cuales serán la traducción de las estrategias fijadas por la Dirección, independientemente de que existan otros objetivos.

Algunos de ellos, son:

- Establecimiento de metas a lograr en captación.
- Establecimiento de metas a lograr en colocación.
- Establecimiento de niveles en inversiones de capital.
- Establecimiento de niveles de gastos.

- Establecimiento de niveles de ingresos y egresos.
- Establecimiento de responsabilidad en número de cada una de las áreas, etc.

Al hablar de captación, nos estamos refiriendo a la cantidad de dinero que recibe el Banco por conceptos como: cheques, ahorro y valores.

La colocación se refiere a que el total del dinero captado se va a distribuir en diferentes rubros: un porcentaje a Banco de México, otro a diferentes renglones de la Cartera de Crédito cu yas tasas son prefijadas y uno más a inversión libre cuya tasa no es limitada.

Al hablar de inversiones de capital nos estamos refiriendo a las inversiones que puede realizar el Banco en activos fijos y acciones, de acuerdo a los lineamientos establecidos en el Art. 46 Bis, de la Legislación Bancaria.

Con respecto a gastos, es tomando en consideración los planes específicos dados a conocer por la Dirección General; algunos de ellos son: los de crecimiento, consolidación, austeridad, etc.

Los niveles de ingresos y egresos son los que se refieren a la cantidad que se va a cobrar y pagar con respecto a los intere

ses y comisiones que resulten de las operaciones en créditos y valores que se lleven a cabo en el Banco.

En relación a la responsabilidad en números de cada área, es en el sentido de que se tiene que predeterminar cuánto, cuándo, y cómo se deben desarrollar ciertas operaciones, ejemplo: provisiones, mobiliario y equipo, etc.

En términos generales, podemos decir que la Planeación Financiera se adecúa como parte de un plan general, ya que al hablar de plan financiero, es hablar de toda la organización.

. Políticas

Al tener fijados nuestros objetivos, es importante como siguiente paso tomar en consideración las políticas existentes en la empresa.

Las principales políticas que existen en el Banco, son aquellas derivadas de los ordenamientos dados por Banco de México que es la institución reguladora de todos los bancos, algunas de ellas se encuentran en la Circular 1842/79 de fecha 15 de junio de 1979, la que nos habla sobre los lineamientos a seguir cuando se trata de banca múltiple.

A continuación se transcribe la parte esencial de la mencionada circular:

"Las reformas y adiciones a la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, que entraron en vigor al inicio del presente año, determinan importantes modificaciones al régimen jurídico aplicable a los bancos múltiples.

Entre esas modificaciones destacan:

La operación consolidada de la banca múltiple, en lugar de su división departamental.

El establecimiento de un nuevo régimen de capitalización, que relaciona el importe de los capitales de los bancos múltiples con el monto y riesgo de sus activos y de sus operaciones causantes de pasivo contingente.

En la presente Circular, se contienen las disposiciones de este Banco Central sobre las materias mencionadas. Por otra parte, se ha considerado conveniente aprovechar la expedición de esta misma Circular para lo siguiente:

Fusionar y simplificar regímenes de encaje e inversiones obligatorias en moneda extranjera.

Integrar en un solo documento disposiciones expedidas con anterioridad mediante telex-circulares.

Compilar, actualizar y adecuar disposiciones diversas".

Existen otras políticas que también son importantes de tomar en consideración, como lo son los porcentajes fijados para cada una de las operaciones que realiza el Banco, las políticas internas del Banco, etc.

Con respecto a la inversión libre, el Banco se encargará, por medio de su Dirección General, de fijar las políticas que deberán seguir los departamentos afectados para lograr los objetivos deseados.

En la inversión libre, se considerarán todos aquellos rubros en donde el Banco pueda obtener mayores beneficios en sus utilidades, siendo el caso de aquellos créditos cuya tasa no es limitada.

Para este tipo de créditos, existe un porcentaje fijo como mínimo, el cual es dado por Banco de México y se llama Costo Promedio Porcentual (C.P.P.) y a partir de ese porcentaje, existirá una fluctuación de varios puntos arriba, que serán manejados de acuerdo a los convenios que existan entre el Banco y el cliente.

. Procedimiento

Es necesario que al conocer las políticas existentes se proceda a recabar toda la información necesaria que servirá de base para el logro de los objetivos institucionales.

Inicialmente se solicitará la información a todos los departamentos, ya sea por medio de un escrito, un telefonema o visitas personales. Posteriormente, después de transcurrido el tiempo estipulado, se recaba la información sobre lo que piensan hacer cada uno de ellos. Esto se llevará a cabo por medio de áreas clave como: la de negocios (o sea las sucursales), las de operaciones, recursos materiales, recursos humanos y de otras especializadas como lo es Crédito.

Simultáneamente a la recopilación, se realizan negociaciones y se reciben estudios realizados por las mismas áreas.

Una vez que se ha obtenido la información, se inicia el proceso mecánico para poder integrarlo y llegar a un consolidado en cifras que serán los informes que se presenten a la Dirección General.

Todo este proceso será supervisado para que se realice de manera óptima.

Al ser presentado a la Dirección General, existe la posibilidad de hacerle algunos cambios que considere convenientes, procediendo a modificarlo para que finalmente se tenga su aprobación.

. Método

Planeación Financiera utilizará algunos métodos que le servirán de base para la toma de decisiones, los que a continuación mencionamos:

Para la captación se utilizará el método de Pronósticos, basándose en los datos históricos, información del mercado y que serán enfocados hacia los objetivos del Banco.

En la colocación, inversiones y gastos se utilizará el método gráfico.

Con respecto a gastos, en el caso de papelería se usará el método de mínimos cuadrados.

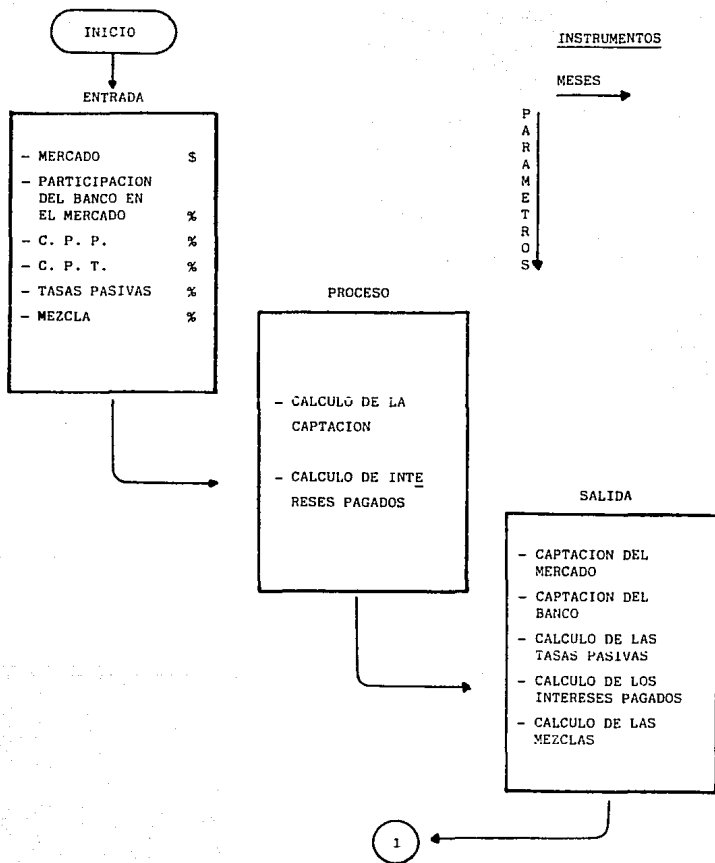
Otro método que podría utilizar a mediano tiempo el Banco, sería la simulación sistematizada, método por el cual se podría obtener el presupuesto anual, o bien cualquier tipo de presupuesto parcial en un mínimo de tiempo y con un máximo de precisión.

Como ejemplo del mismo, mencionamos el siguiente:

Se elaborarán varios modelos, uno por cada actividad como lo es Captación, Colocación, etc., en los cuales se introducirán los datos necesarios para su presupuesto, se procesarán esos datos y se obtendrá el resultado después de haber procesado los principales parámetros que se deseen calcular en cualquier actividad.

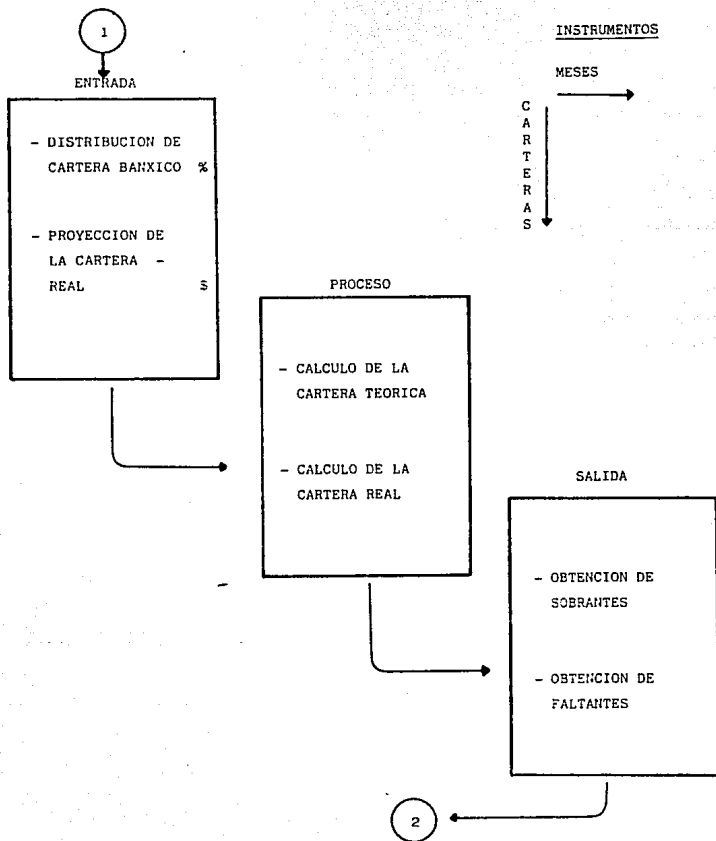
Dicho gráficamente, se muestra a continuación:

ELABORACION DEL PRESUPUESTO ANUAL
 MODELO DE CAPTACION

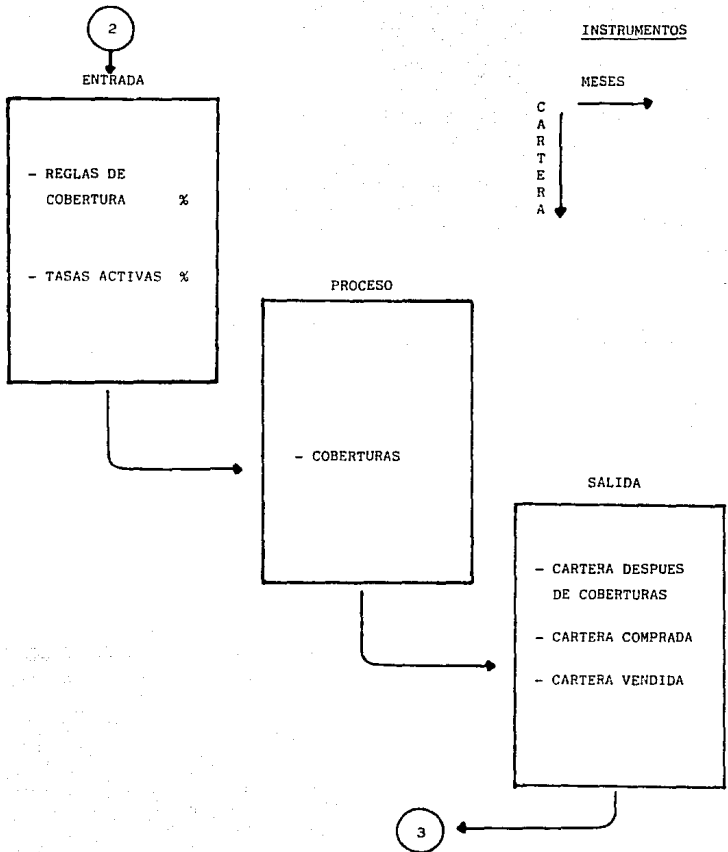


ELABORACION DEL PRESUPUESTO ANUAL
MODELO DE COLOCACION

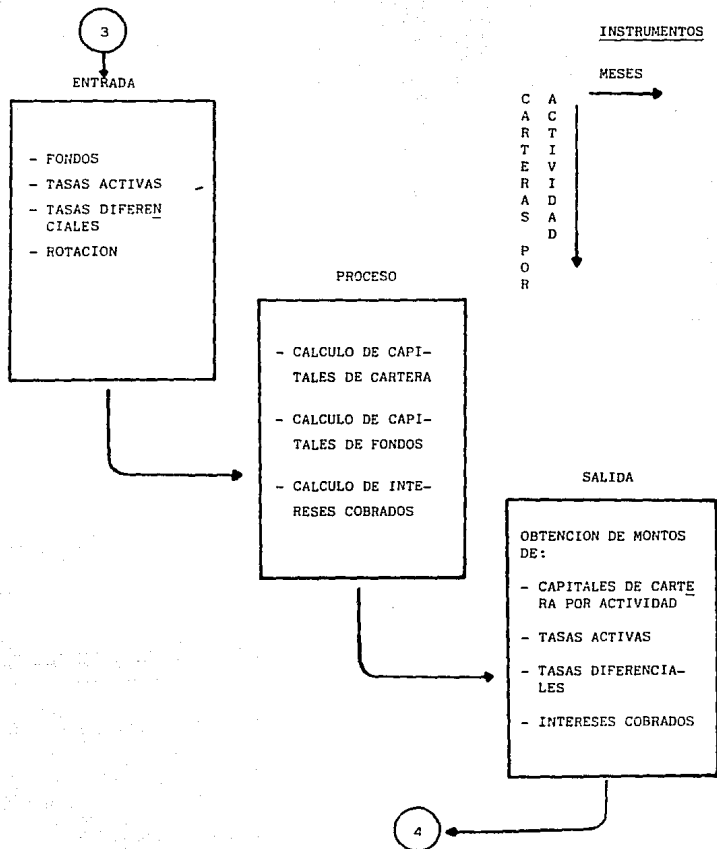
A) ENCAJE LEGAL



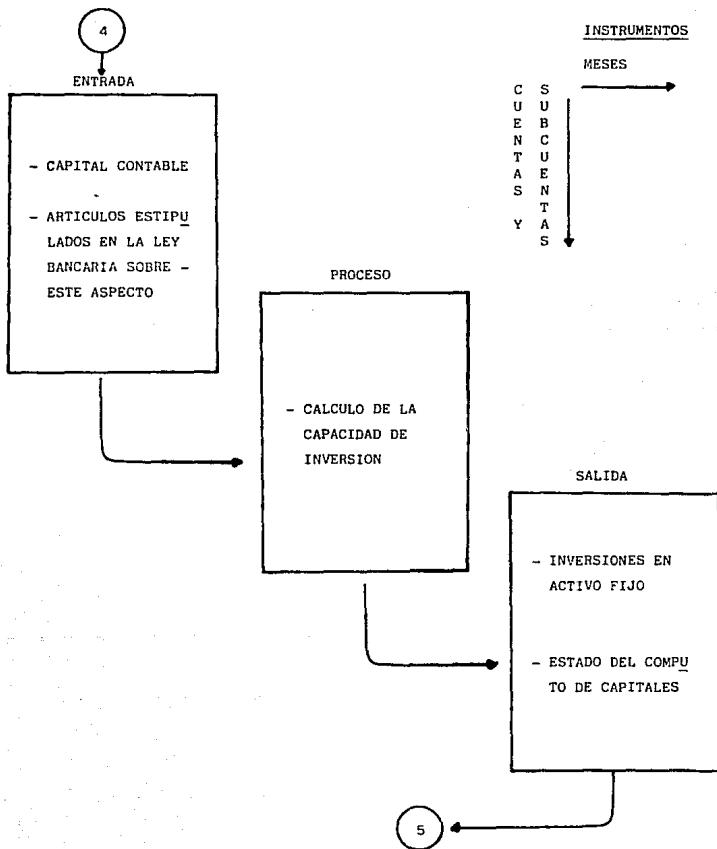
B) COBERTURAS



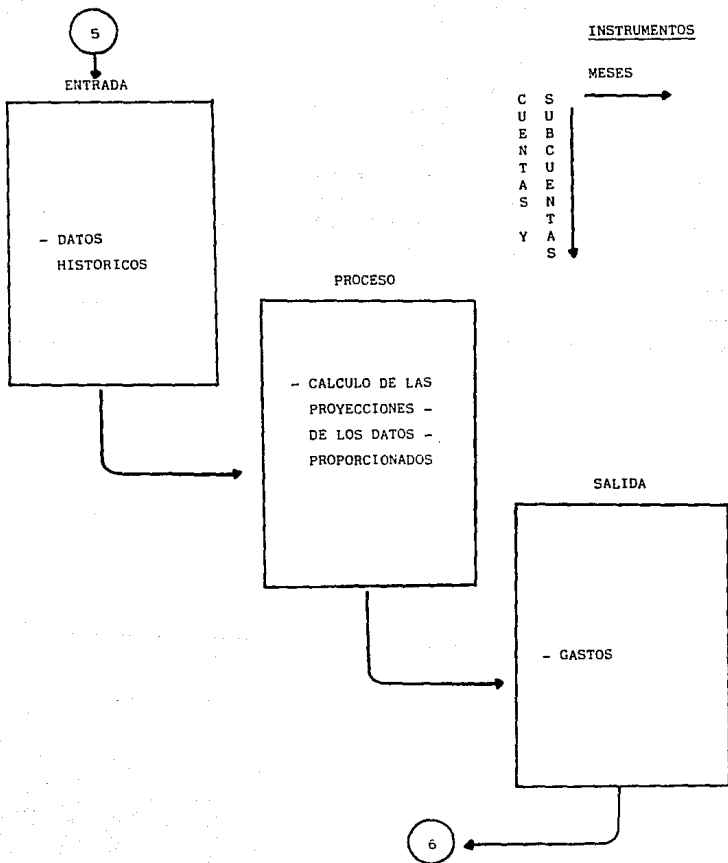
C) CARTERA



ELABORACION DEL PRESUPUESTO ANUAL
MODELO DE INVERSIONES

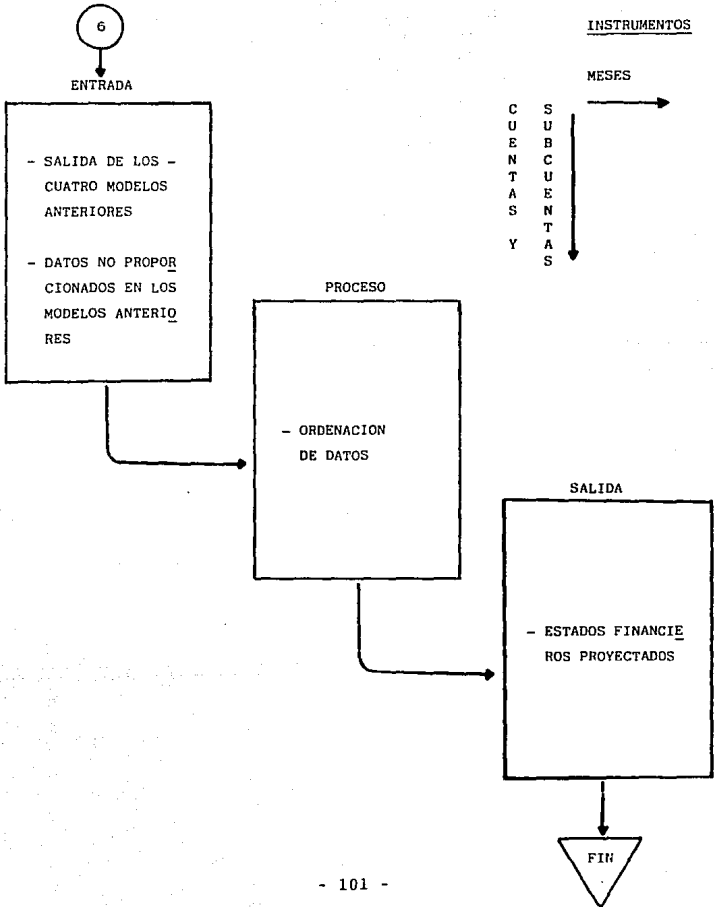


ELABORACION DEL PRESUPUESTO ANUAL
MODELO DE GASTOS



SALIDAS

INSTRUMENTOS



. Programas

Para la elaboración del presupuesto anual bancario, se elaborarán programas mensuales para cada actividad, los cuales son los siguientes:

Programa de Captación:

1. Determinación de la captación del mercado mes por mes.
2. Definir la penetración del Banco dentro de ese mercado.
3. Establecer los capitales promedios captados.

Programa de Colocación:

1. Especificar los porcentajes de colocación de cada uno de los cajones a nivel teórico y real con relación a la captación.
2. Señalar los niveles de compra y venta de cartera, dependiendo de las coberturas que se tengan.

Programa de Inversiones de Capitales:

1. Precisar los niveles máximos de inversión en cada una de las cuentas de acuerdo con los cómputos de capital.
2. Determinar depreciaciones y amortizaciones anualmente.

Programa de Gastos:

1. Determinar el monto de cada uno de los renglones de gastos.

Programa de Ingresos y Egresos:

1. Especificar las tasas que van a afectar los intereses.
2. Calcular el monto de estos intereses cobrados y pagados tanto de la captación como de la colocación.

También se tendrá un programa general en donde se anotarán todas aquellas actividades preponderantes del área y que servirá de control para vigilar que se estén cumpliendo en el tiempo requerido, así como también saber los requerimientos especiales que se tienen que atender en una fecha determinada y que han sido solicitados por la Dirección General.

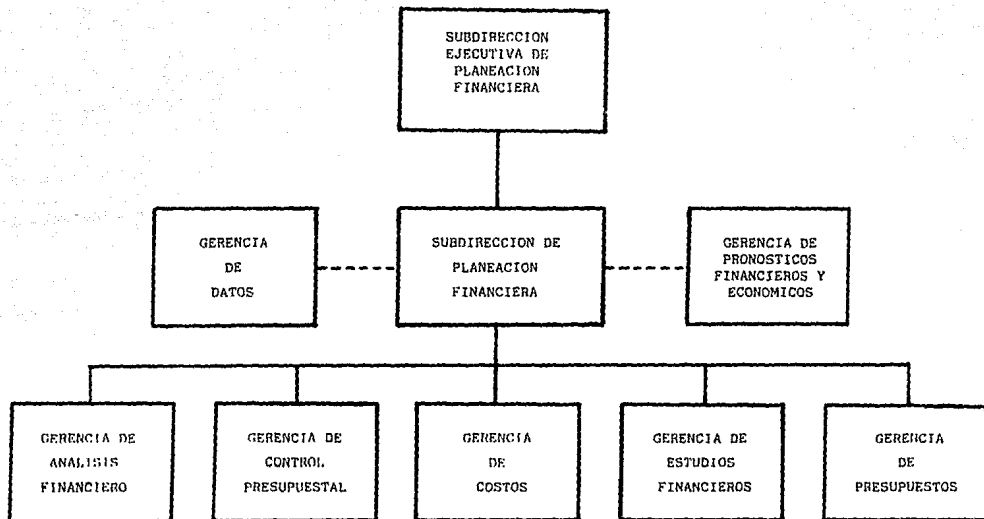
4.1.2 ORGANIZACION

La Planeación Financiera se llevará a cabo a través de sus diferentes Gerencias que lo integran y serán:

- Gerencia de Datos

- Gerencia de Pronósticos Económicos y Financieros
- Gerencia de Análisis Financiero
- Gerencia de Control Presupuestal
- Gerencia de Costos
- Gerencia de Estudios Financieros
- Gerencia de Presupuestos

O R G A N I G R A M A



- Gerencia de Datos

Funciona a nivel de asesoría y es la encargada de la recolección de datos en todas las demás áreas, analizarlos, seleccionar los y proporcionarlos a la Subdirección Ejecutiva de Planeación Financiera para la elaboración del presupuesto.

- Gerencia de Pronósticos Económicos y Financieros

Proporciona a nivel de asesoría los datos y parámetros necesarios para poder obtener resultados presupuestales más cercanos a la realidad.

- Gerencia de Análisis Financiero

Se realizan estudios financieros, los cuales van a servir de base para determinar la situación real de la institución en su aspecto interno. Algunos estudios que realiza son: productividad, apalancamiento financiero, solvencia, etc., y que también se utilizarán para aprobar o desechar algún proyecto determinado.

- Gerencia de Control Presupuestal

Tiene como función primordial la de elaborar los estudios necesarios que sirvan para comparar lo presupuestado con lo que

realmente se gastó, así como a encontrar las explicaciones pertinentes a las desviaciones detectadas.

- Gerencia de Costos

Realizará la actividad de elaborar todos aquellos estudios que sean necesarios para determinar los costos de cada área y de cada instrumento determinante para el buen funcionamiento del Banco.

- Gerencia de Estudios Financieros

Ejecuta una labor de apoyo para la Gerencia de Análisis Financiero, en estudios y proyectos especiales.

- Gerencia de Presupuestos

Es la encargada de elaborar los estados financieros proyectados, recabar la información necesaria y traducirla en números que servirán de base para una actividad futura.

4.1.3 EJECUCION

Es en este elemento del Proceso Administrativo en el cual se van a llevar a cabo todas aquellas actividades que han sido programadas en forma anticipada.

El Subdirector Ejecutivo, quien es la máxima autoridad en el área de Planeación Financiera, tendrá como una gran responsabilidad ver que todas las secciones que dependen de él y por medio de su Subdirector, estén realizando las tareas que fueron planeadas y que de acuerdo a sus funciones específicas, cada uno de los integrantes debe desarrollarlas de una manera óptima.

4.1.4 CONTROL

En este elemento se llevará a cabo la acción conducente de apreciar si los objetivos se están cumpliendo adecuadamente.

Para nosotros los elementos más importantes de control en una institución de Crédito son:

- La elaboración del presupuesto
- El control presupuestal

El primero porque es una medida de control en la que se van a ver reflejados numéricamente los objetivos institucionales y el segundo por ser el seguimiento obligado del primero en el que, además, vamos a detectar sus desviaciones, así como sus cursos alternativos para corregirlas.

Elaboración del Presupuesto.

Presupuesto es un concentrado de números que nos van a servir de base para estimar los recursos de lo que va a disponer el Banco, así como lo que va a necesitar a una fecha determinada.

Refleja las estrategias y situaciones externas e internas que afectan en un momento dado al Banco. Establece el camino por donde se puede dirigir.

Se elabora anualmente tomando en consideración antecedentes históricos y los factores internos y externos que influyen, así como las metas que se han fijado.

Su coordinación y realización la lleva a cabo el Area de Planeación Financiera en general.

Para su elaboración se solicita información a cada área en forma de cuentas específicas sobre todo lo que pueda afectarle (ingresos, egresos, utilidades, gastos, etc.).

Una vez recabada toda la información, se integra, se analiza, se sintetiza y el resultado sirve para la terminación del presupuesto general del Banco.

El Presupuesto General se divide en 5 presupuestos parciales:

Captación

Colocación

Inversiones de Capital

Gastos

Ingresos y Egresos

'Presupuesto de Captación'

Este presupuesto tiene como objetivo primordial reflejar el total de dinero que la institución recibió o se allegó durante un periodo determinado (en este caso, los datos solicitados son de un año).

Esta información se obtiene de 2 fuentes principales: la primera de ellas que la llamaremos a gran escala, en virtud de ser el medio por el cual el Banco se allega de los importes más considerables en un número reducido de organizaciones. Esta información es solicitada al Area Corporativa que es el departamento en donde se realizan las inversiones en montos considerables y que son tratadas de una manera especial en lo relacionado a servicios.

La segunda y más importante fuente le llamaremos a menor escala en virtud de que los clientes que aquí figuran no manejan

sumas de dinero tan elevadas como los que clasificamos en el punto anterior; sin embargo, esta fuente representa el porcentaje más alto del monto total de la captación.

Este dinero es captado por las siguientes operaciones:

- CHEQUES: Depósitos que realizan personas físicas y morales para tener disposiciones de dinero, con el fin de realizar sus transacciones de acuerdo al contrato que se tenga con el Banco.

- AHORROS: Depósitos que efectúan personas físicas o morales para disponer de efectivo cuando lo necesiten.

- VALORES: Inversiones que realizan personas físicas o morales a un plazo específico para obtener una ganancia. Estas inversiones pueden ser:
 - . Preestablecido
 - . Plazo Fijo
 - . Pagaré con Rendimiento Liquidable al Vencimiento

'Presupuesto de Colocación'

Está basado en el presupuesto de captación, ya que según el pronóstico de lo captado, y de acuerdo a lo estipulado por el

Banco de México en su Circular 1842/79 ya mencionada y que en lo referente a la colocación del dinero, deberá ser de la siguiente manera:

| | § |
|--|-------------|
| 1. Depósito de efectivo con interés en Banxico | 8.3 |
| 2. Efectivo en caja | 1.7 |
| 3. Financiamiento al Gobierno Federal | 35.0 |
| 4. Financiamiento a Banca de Desarrollo | 5.0 |
| 5. Crédito para la producción de artículos básicos | 1.4 |
| 6. Créditos para la industria pequeña y mediana | 3.5 |
| 7. Créditos de habilitación o avío y/o créditos refaccionarios a ejidatarios, campesinos o empresas agroindustriales | 0.6 |
| 8. Créditos para la agricultura, avicultura, apicultura, pesca, ganadería o industrias conexas | 4.3 |
| 9. Créditos destinados al financiamiento de actividades de fomento económico | 8.4 |
| 10. Créditos a agentes de valores | 0.1 |
| 11. VIS - 1 | 2.0 |
| 12. VIS - 2 | 1.0 |
| 13. VIS - 3 | 1.0 |
| 14. VIS - 4 | 1.0 |
| 15. Créditos para la habitación tipo medio | 2.5 |
| 16. Exportación | 1.2 |
| 17. Inversión libre | <u>25.0</u> |
| | 100.0 |

De los anteriores rubros el referente a la Cartera Libre (inversión libre), es de los más importantes dentro de la elaboración del presupuesto, ya que no existe un límite máximo de intereses estipulados por Banxico, el límite es sólo el mercado por lo que se pueden obtener mayores ganancias al colocarlo adecuadamente en distintos puntos, como pueden ser:

- Industria pequeña y mediana
- Fomento tipo medio
- Cartera libre de comercio

Este presupuesto se basa en diferentes fuentes de información, algunas de ellas son las áreas de negocios, como: Crédito Comercial, Crédito a Corporaciones, Crédito Hipotecario, Area Fiduciaria y Fondos, entre los que están:

- Fondo de Garantía y Descuento para las Sociedades Coope
rativas (FOSOC)
- Fondo para el Desarrollo Comercial (FIDEC)
- Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y
Pequeña (FOGAIN)
- Fondo para el Fomento de las Exportaciones de Productos
Manufacturados (FOMEX)
- Fondos Instituidos en relación con la Agricultura (FIRA)
- Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR)

- Fondo de Equipamiento Industrial (FONEI)
- Fondo Nacional de Estudios y Proyecto (FONEP)

Otra fuente de información muy importante es la red de sucursales que integran tanto el área metropolitana como foránea, quienes realizan la mayor actividad de atención a clientes y otorgamiento de créditos de todo tipo.

'Presupuesto de Inversión de Capitales'

El Presupuesto de Inversión de Capitales se elabora en base al Art. 46 Bis 9 de la Legislación Bancaria, el cual transcribimos a continuación:

"Las inversiones con cargo al capital pagado y reservas de capital de las instituciones de banca múltiple, se sujetarán a las siguientes reglas:

- I. No excederá del 40% del capital pagado y reservas de capital el importe de las inversiones en mobiliario, en inmuebles o en derechos reales que no sean de garantía, más el importe de la inversión en acciones de sociedades que se organicen exclusivamente para adquirir el dominio y administrar edificios, y siempre que en algún edificio propiedad de esa sociedad tenga establecida o establezca su

oficina principal o alguna sucursal, agencia o dependencia la institución accionista. La inversión en acciones y los requisitos que deban satisfacer las sociedades a que se refiere esta fracción, se sujetarán a las reglas generales que dicte la Secretaría de Hacienda y Crédito Público;

II. El importe de los gastos de instalación no podrá exceder - el 10% del capital pagado y reservas de capital. La Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, podrá aumentar temporalmente en casos individuales este porcentaje, así como el señalado en la fracción que antecede, cuando a su juicio la cantidad resultante sea insuficiente para el destino indicado;

III. El importe total de inversiones en acciones, de instituciones de crédito y de organizaciones auxiliares, no será superior al excedente del capital pagado y reservas de capital del banco sobre el capital mínimo previsto por esta ley, ni del 50% de dicho capital pagado y reservas de capital. Las inversiones en acciones del Banco de México, no se computarán en la limitación de esta fracción;

IV. Podrán efectuarse en las demás operaciones activas previstas en esta ley; y

V. No podrá exceder del importe del capital pagado y reservas de capital la suma de las inversiones a que se refieren las fracciones anteriores; más el importe de las operaciones permitidas para inversión de sus pasivos, en cuanto excedan de los límites que les sean aplicables; más el valor estimado de los bienes, derechos y títulos que no sean de la naturaleza de los que está permitido adquirir normalmente a esta clase de sociedades, pero que reciban en pago de créditos o como adjudicación en remate dentro de juicios relacionados con créditos a favor de la institución de que se trate".

La información es recabada por cuentas específicas (Fig. 4, Pág. 143) a los distintos departamentos que intervienen en su elaboración, de acuerdo a lo siguiente:

El Departamento de Finanzas se encargará de proporcionar la información de las siguientes cuentas que representan el consolidado general del cómputo de capitales de la institución:

- 4201.- Capital fijo
- 4101.- Capital fijo no suscrito
- 4301.- Reserva legal
- 4502.- Reserva de previsión
- 4303.- Reservas para reinversión
- 4304.- Otras reservas
- 4305.- Reservas por primas sobre acciones

La distribución de los montos de capital de las cuentas arriba mencionadas son proporcionadas de la siguiente manera:

El área de Recursos Materiales entregará el pronóstico de lo invertido en las siguientes cuentas que representan el 40% del monto total estipulado:

- 1801.- Mobiliario y equipo
- 1802.- Inmuebles destinados a oficinas

También la misma área dará de la cuenta que representa el 10% del monto total:

- 1902.- Gastos de instalación

Por su parte, el Departamento de Tesorería de las siguientes cuentas que representan el 50%:

- 1203. 01.- Acciones cotizadas en bolsa
- 1204.- Acciones de Organizaciones Auxiliares y de Servicios
 - 02.- De Inmobiliarias
 - 03.- De Arrendadoras
 - 04.- De Transportadoras de Valores
 - 06.- De Otras
- 1601.- Bienes muebles y valores adjudicados
- 1602.- Inmuebles adjudicados
- 1603.- Inmuebles prometidos en venta

Estos pronósticos estarán basados en lo que se refiere a los porcentajes de aplicación mencionados en el Art. 46 Bis 9.

Hacemos la aclaración que cuando ya no se tiene capacidad por restricciones legales para adquirir los bienes materiales necesarios y para no entorpecer el buen funcionamiento de la institución, se puede optar por:

- Arrendamiento financiero
- Incremento de capital
- Solicitar permiso para incrementar los porcentajes fijados a cada renglón.

'Presupuesto de Gastos'

La elaboración de este presupuesto se basa en las restricciones legales y en los parámetros internos establecidos por las políticas de la institución. Cabe hacer la aclaración que los gastos contemplados en este presupuesto son no financieros.

Con respecto a las restricciones legales, nos referimos a los parámetros determinados por diferentes organismos como la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Banco de México, Subsecretaría de la Banca Nacionalizada, etc., y que servirán para determinar las remuneraciones al personal, pago de impuestos, castigos,

quebrantos, depreciaciones, amortizaciones, etc.

Entre los parámetros internos podemos considerar el crecimiento del personal, las necesidades de mobiliario y equipo, etc.

Para su elaboración tenemos que tomar en cuenta los datos históricos, los objetivos de cada renglón de gastos comparados con el crecimiento total de la captación y colocación, el efecto inflacionario y las erogaciones que sean conocidas en el momento de hacer el presupuesto.

La información será recabada de acuerdo a las siguientes áreas de responsabilidad:

Recursos Materiales:

5109.- Rentas pagadas

Recursos Humanos:

5105.- Remuneraciones al personal

5106.- Prestaciones al personal

5107.- Remuneraciones a consejeros y comisarios

5108.- Otros honorarios

Operación y Finanzas:

5114.- Castigos

5118.- Impuesto al ingreso global de las empresas

5119.- Participación del personal en las utilidades

Planeación Financiera:

5113.- Impuestos diversos

5115.- Depreciaciones y amortizaciones

5116.- Quebrantos diversos

5117.- Conceptos no deducibles para el impuesto sobre la renta.

'Presupuesto de Ingresos y Egresos'

La elaboración de este presupuesto está basado en el de Captación, Colocación y en las restricciones legales existentes.

En lo referente a intereses cobrados se toma en consideración el presupuesto de colocación, incluyendo los fondos, las tasas y políticas para las cuales se tiene que realizar una proyección del C.P.P. y la rotación de la cartera.

Cuando se trate de intereses pagados, se debe de tomar en cuenta el presupuesto de captación y las tasas fijadas por Banxico para todos y cada uno de los elementos que componen la estructura de valores.

El margen financiero se determina al comparar el cálculo de las comisiones pagadas y cobradas, tomando en consideración que en este cálculo intervienen aspectos como los cambios, los dividendos y otros productos financieros.

La información es recabada por cuenta específica a los distintos departamentos, conforme a la siguiente relación:

Operación y Finanzas e Internacional:

- 5101.- Intereses pagados sujetos a retención del impuesto so
bre la renta
- 5102.- Intereses pagados no sujetos a retención del impuesto
sobre la renta
- 5103.- Comisiones pagadas a intermediarios
- 5112.- Comisiones pagadas
- 5201.- Intereses cobrados
- 5202.- Comisiones cobradas

Operación y Finanzas:

- 5203.- Dividendos
- 5204.- Otras comisiones y premios cobrados
- 5206.- Otros productos y beneficios

Internacional:

- 5205.- Cambios

Crédito:

- 5207.- Recuperaciones

Una vez recabada toda la información anterior por medio de un formato específico (Fig. 3, Pág. 142) el área de Planeación Financiera procederá a elaborar el Presupuesto General del Banco, a través de su área de Presupuestos, la que elaborará, además,

los Estados Financieros proyectados (Figs. 5, 6, 7 y 8, Págs. 144, 145, 146 y 147 respectivamente) y los presentará para su aprobación a la Dirección General.

Posteriormente, después de ser aprobados, se enviarán copias a cada departamento para que se apeguen al mismo y también a la Sección de Control Presupuestal, a ésta última, con el objeto de que vigile constantemente que los movimientos reales sean los presupuestados, o en su defecto, informe de las desviaciones importantes para poder tomar las medidas correctivas pertinentes.

C A P I T U L O V

' INVESTIGACION DE CAMPO '

5.1 HIPOTESIS

El modelo de planeación propuesto, además de subsanar las pequeñas deficiencias organizativas existentes, contribuirá a encaminar a la empresa a la consecución de los objetivos institucionales con mayor eficiencia y con menor esfuerzo.

Este modelo será la base de organización que encamine a la empresa a un crecimiento constante y que como consecuencia, será en beneficio de la sociedad.

5.2 DESARROLLO

El lugar contemplado para la comprobación de nuestra hipótesis es una Institución Nacional de Crédito, la cual consideramos idónea para nuestro propósitos.

Esta institución es el Banco BCH, S.N.C., quien ha estado fungiendo como banca múltiple desde el 31 de mayo de 1978.

A partir del 2 de septiembre de 1982, dejó de ser banca privada, para convertirse en Sociedad Nacional de Crédito.

En virtud de que el Banco está conformado por una serie de Subdirecciones Generales, Direcciones Ejecutivas, etc., creemos que es conveniente aplicar nuestro cuestionario en una área específica, la cual será la correspondiente a Planeación Financiera, quienes son los elementos indicados y conocedores de todos aquellos datos que contiene el Modelo que se presenta.

5.3 CUESTIONARIO

1. ¿La planeación financiera es la base del éxito en toda Institución Bancaria?

SI NO

2. ¿Toda empresa debe tener una adecuada Planeación?

SI NO

3. ¿Es importante para usted la Planeación Financiera?

SI NO

4. ¿La Planeación es un factor importante en la consecución de los objetivos institucionales?

SI NO

5. ¿Su empresa cuenta con un modelo de Planeación Financiera?

SI NO

6. ¿La Planeación contribuye al logro de los objetivos?

SI

NO

7. ¿Considerará que son adecuados los procedimientos actuales de su modelo?

SI

NO

8. ¿Considerará usted acertado que una empresa en expansión debe tener un excelente modelo de Planeación Financiera?

SI

NO

9. ¿Implantaría usted el modelo de Planeación Financiera propuesto, en su empresa?

SI

NO

10. ¿Es adaptable el modelo de acuerdo con la estructura existente?

SI

NO

5.4 TABULACION

Una vez realizada la investigación de campo, presentamos los resultados obtenidos en la misma a través de la tabulación siguiente:

| | CANTIDAD | % |
|---|----------|-----|
| 1. ¿La Planeación Financiera es la base del éxito en toda Institución Bancaria? | | |
| SI | 100 | 100 |
| NO | 0 | 0 |
| 2. ¿Toda empresa debe tener una adecuada -- Planeación? | | |
| SI | 100 | 100 |
| NO | 0 | 0 |
| 3. ¿Es importante para usted la Planeación Financiera? | | |
| SI | 100 | 100 |
| NO | 0 | 0 |
| 4. ¿La Planeación es un factor importante - en la consecución de los objetivos <u>insti</u> tucionales? | | |
| SI | 80 | 80 |
| NO | 20 | 20 |

| | CANTIDAD | % |
|--|----------|-----|
| 5. ¿Su empresa cuenta con un modelo de Planeación Financiera? | | |
| SI | 60 | 60 |
| NO | 30 | 30 |
| S/R | 10 | 10 |
| 6. ¿La Planeación contribuye al logro de los objetivos? | | |
| SI | 90 | 90 |
| NO | 10 | 10 |
| 7. ¿Considerará que son adecuados los procedimientos actuales de su modelo? | | |
| SI | 60 | 60 |
| NO | 30 | 30 |
| S/R | 10 | 10 |
| 8. ¿Considerará usted acertado que una empresa en expansión debe tener un excelente modelo de Planeación Financiera? | | |
| SI | 100 | 100 |
| NO | 0 | 0 |

CANTIDAD 4

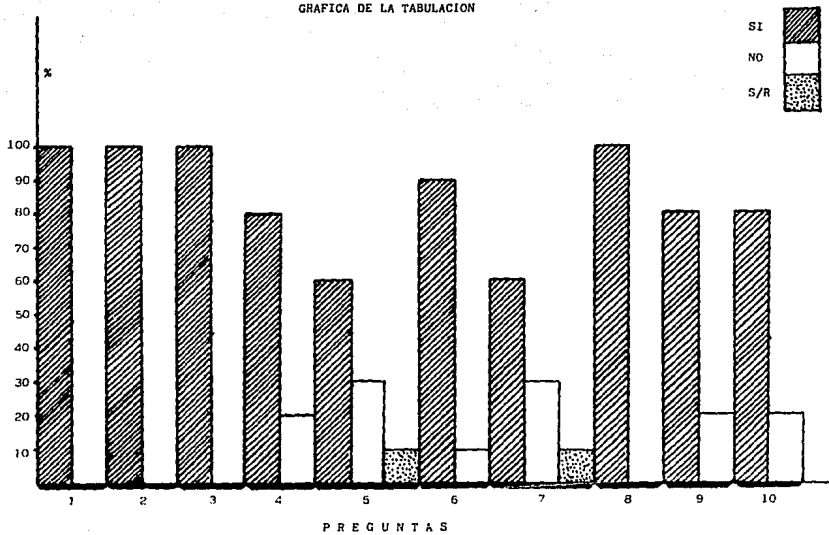
9. ¿Implantaría usted el modelo de Planeación Financiera propuesto, en su empresa?

| | | |
|----|----|----|
| SI | 80 | 80 |
| NO | 20 | 20 |

10. ¿Es adaptable el modelo de acuerdo con la estructura existente?

| | | |
|----|----|----|
| SI | 80 | 80 |
| NO | 20 | 20 |

GRAFICA DE LA TABULACION



5.5 RESULTADOS

Después de haber elaborado la tabulación correspondiente a la investigación de campo realizada en una Sociedad Nacional de Crédito, presentamos el siguiente análisis de los resultados obtenidos:

Para nosotros las preguntas del cuestionario se pueden clasificar en 3 grupos, de acuerdo a la tendencia en su formulación y acorde a la información que se pretendía obtener con ella.

Las preguntas 1, 2, 3 y 4 relacionadas a corroborar la necesidad de un modelo de planeación financiera en dicha institución fueron contestadas de la siguiente manera:

Pregunta 1: ¿La planeación financiera es la base del éxito en toda institución bancaria?. Fue contestada afirmativamente en un 100%, ya que su formulación y contexto resulta obvio; toda persona que trabaja en un área de planeación pensará que ésta es la base, no solo de una institución bancaria, sino de cualquier actividad de la vida.

Pregunta 2: ¿Toda empresa debe tener una adecuada planeación?. Fue contestada en un 100% afirmativamente. Nuestra inclinación en la formulación de estas preguntas era tener una base

de partida que nos demostrara que la planeación es importante en el buen funcionamiento de una empresa.

Pregunta 3: ¿Es importante para usted la planeación financiera?. Fue contestada afirmativamente en un 100%. Nosotros deducimos que fue por la misma causa ya mencionada; es obvio que si nuestra muestra está formada por personal que trabaja dentro de esa área, la respuesta a esta pregunta debería de ser afirmativa.

Pregunta 4: ¿La planeación es un factor importante en la consecución de los objetivos institucionales?. Fue contestada sólo en un 80% en forma afirmativa. En esta pregunta si encontramos un poco de controversia, posiblemente por la interpretación. Las personas que contestaron en forma negativa mencionaron que para la consecución de los objetivos institucionales lo importante era la conjugación de todas las actividades y no solo de la planeación.

En el siguiente grupo tenemos las preguntas 5, 6 y 7 cuya tendencia es comprobar la necesidad de la implantación de un modelo más adecuado en la Institución y que fueron contestadas de la manera siguiente:

La pregunta 5: ¿Su empresa cuenta con un modelo de planeación

financiera?. Fue contestada afirmativamente en un 60%, en un 30% en forma negativa y en un 10% no hubo respuesta. En esta pregunta nosotros detectamos que las personas que contestaron afirmativamente fueron aquellas que ocupan cargos superiores dentro de la institución preponderantemente y las que no contestaron eran personas que no ocupan cargos elevados en el área donde se aplicó el cuestionario.

Nosotros concluimos que esta empresa no cuenta con un modelo de planeación financiera, o que si lo tiene, no ha sido informado a todo su personal en forma adecuada.

La pregunta 6: ¿La planeación contribuye al logro de los objetivos?. Fue contestada en un 90% afirmativamente y en un 10% en forma negativa. Esta ligera controversia que nos manifiesta este resultado es debido al enfoque que tiene cada persona de no considerar a la planeación como un factor, sino en sí, como un elemento más involucrado en toda la actividad bancaria, que va a contribuir al logro de los objetivos.

La presunta 7: ¿Considera que son adecuados los procedimientos actuales de su modelo?. Fue contestada afirmativamente en un 60%, negativamente en un 30% y 10% que no tuvo respuesta. Desde nuestro punto de vista, esta pregunta y la 5 van concatenadas, ya que su comportamiento fue el mismo; las personas que ocupan

puestos elevados en el área, son las que contestaron afirmativamente y de un nivel medio hacia abajo su respuesta fue negativa o no contestaron, lo que comprueba nuestra idea de que si existe un modelo de planeación financiera, únicamente lo conocen a fondo, al menos, el personal ejecutivo de esta área.

El tercer grupo lo forman las preguntas 8, 9 y 10 que se enfocan a la aceptación del modelo propuesto por nosotros y que es en sí, el modelo de todo este seminario de investigación, las cuales fueron contestadas de la siguiente manera:

La pregunta 8: ¿Considerará usted acertado que una empresa en expansión debe tener un excelente modelo de planeación financiera?. Fue contestada afirmativamente en un 100%. Nosotros consideramos que este resultado fue obtenido debido a que este banco es precisamente una institución que actualmente se encuentra en crecimiento, ya que ha tenido una trayectoria expansionista vertiginosa, creando la necesidad de tener un excelente modelo de planeación.

La pregunta 9: ¿Implantaría usted el modelo de planeación financiera propuesto, en su empresa?. Fue contestada afirmativamente en un 80% y negativamente en un 20%. En esta pregunta nosotros detectamos que al momento de realizar nuestra investigación de campo, las personas que contestaron en forma negativa muestra

ban desconfianza, ya que no deseaban comprometerse si contestaban lo contrario.

La pregunta 10: ¿Es adaptable el modelo de acuerdo con la estructura existente?. Fue contestada afirmativamente en un 80% y negativamente 20%. Nosotros detectamos que la causa por la que se tuvo este porcentaje, se debió al mismo motivo que señalamos en la pregunta anterior.

Como se puede observar, este grupo de preguntas son las más importantes, ya que constituyen la aprobación o desaprobación de nuestro modelo. Como resultado se obtuvo que en promedio fueron contestadas en un 85%, por lo que concluimos que la hipótesis propuesta al inicio del presente capítulo se cumple debidamente.

' G L O S A R I O D E T E R M I N O S '

ARRENDAMIENTO FINANCIERO

Es cuando la institución renta un mueble por un tiempo determinado y a término de éste tiene la opción de adquirirlo.

BANCA DE DESARROLLO

Se le llama así a la integración de todas las Instituciones Nacionales de Crédito que se dedican cada una de ellas a actividades prioritarias de manera específica.

CAMBIOS

Es el importe de la utilidad o pérdida de operaciones de compra-venta de oro, plata y divisas, así como su valorización al tipo de cotización que para el efecto dicte el Banco de México.

CARTERA REAL

Son aquellos créditos que ha otorgado el Banco, ya sea con recursos propios o ajenos.

CARTERA BANXICO

Es aquella que se encuentra distribuida de acuerdo a los lineamientos establecidos por Banco de México, en su Circular 1842/79 para efectos de Encaje Legal.

CARTERA VENCIDA

Son todos aquellos créditos que no fueron liquidados en el tiempo estipulado por el cliente.

CASTIGOS

Son todos aquellos adeudos incobrables que provienen de un crédito otorgado.

C. P. P. (COSTO PROMEDIO PORCENTUAL)

Tasa ponderada de las inversiones a plazo (depósitos preestablecidos, a plazo fijo, pagarés con rendimiento liquidable al vencimiento; de empresas y particulares), obtenida de toda la banca múltiple (mercado).

C. P. T. (COSTO PROMEDIO TOTAL)

Tasa ponderada de todos los instrumentos de captación (cheques, ahorro e inversiones), de todos los bancos múltiples (mercado). Se conoce también como costo mezcla del mercado.

DESCUENTO

Operación activa de crédito que consiste en adquirir en propiedad letras de cambio o pagarés, de cuyo valor nominal se descuenta una suma equivalente a los intereses que devengarán entre la fecha en que se reciben y la de su vencimiento.

MEZCLA

Del total que ha captado el banco de cheques, ahorro e inversiones integrándose el 100%, se va a obtener un porcentaje que va a indicar cuanto representa cada uno de esos rubros en el total.

OPERACIONES ACTIVAS

Son aquellas en las que el Banco resulta acreedor de su clientela.

OPERACIONES PASIVAS

Son aquellas en las que el Banco resulta deudor de su clientela.

PASIVO CONTINGENTE

Se refiere a aquellos valores que están sujetos a una eventualidad o contingencia (posibilidad de que suceda o no).

PROVISIONES

Importes de efectivo que tiene una institución destinado para pagar diversas obligaciones ya conocidas al plazo que dure el ejercicio contable.

QUEBRANTOS

Se refiere a todos aquellos adeudos que no fueron recuperados y que provienen de cualquier otra operación que no sea un crédito otorgado.

RECUPERACIONES

Son aquellos importes que provienen de un crédito considerado irrecuperable y que de alguna manera se logró recuperar.

REGIMENES DE ENCAJE

Se refiere a los lineamientos establecidos por Banco de México sobre la forma como debe de ser distribuida la captación obtenida por una Sociedad Nacional de Crédito.

TASAS ACTIVAS

Son aquellos porcentajes que han sido estipulados por políticas internas e influencia del C.P.P., para ser aplicadas a todas las operaciones de crédito que se encuentran en el activo.

TASAS DIFERENCIALES

Son aquellas que se establecen de acuerdo al mercado para las operaciones que realiza el Banco con otras Instituciones de Crédito.

TASAS PASIVAS

Son aquellos porcentajes que han sido fijados en los lineamientos estipulados por el Banco de México, para ser aplicados a las operaciones que se encuentran en el pasivo de una institución bancaria nacionalizada.

' A P E N D I C E ' .

PRESUPUESTO DE OPERACION Y RESULTADOS POR 1985

DIA MES AÑO
____ ____ ____

DIRECCION EJECUTIVA _____
DIRECCION _____
SUBDIRECCION _____
CENTRO DE COSTOS _____

NOMBRE DE LA SUCUR
SAL O DEPARTAMENTO

| TIPO DE MONEDA | C U E N T A | ENE. | FEB. | MAR. | ABR. | MAY. | JUN. | JUL. | AGO. | SEP. | OCT. | NOV. | DIC. | IMPORTE TOTAL |
|------------------------|------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------------------|
| NOMBRE DE LA CUENTA | CTA. S. C. S. S. C. | | | | | | | | | | | | | |
| _____ | _____ | | | | | | | | | | | | | |
| _____ | _____ | | | | | | | | | | | | | |
| _____ | _____ | | | | | | | | | | | | | |
| _____ | _____ | | | | | | | | | | | | | |
| _____ | _____ | | | | | | | | | | | | | |
| _____ | _____ | | | | | | | | | | | | | |
| _____ | _____ | | | | | | | | | | | | | |
| _____ | _____ | | | | | | | | | | | | | |
| _____ | _____ | | | | | | | | | | | | | |

RESPONSABLE

AUTORIZO

NOMBRE Y FIRMA

NOMBRE Y FIRMA

COMPUTO DE CAPITALES

FIGURA 4

| | <u>CONSOLIDADA-</u> | <u>MUEBLES E</u> | <u>GASTOS DE</u> | <u>ACCIONES DE</u> | <u>DIF. ENTRE CAP.</u> |
|------------------------------------|---------------------|--------------------------------|------------------|--------------------|-------------------------|
| | <u>DO GENERAL</u> | <u>INMUEBLES</u> | <u>INSTALAC.</u> | <u>INTERESES</u> | <u>PAG. Y RVAS. Vs.</u> |
| | | | | | <u>CAPITAL MINIMO</u> |
| 4201 CAPITAL FIJO | | | | | |
| 4101 MENOS: CAPT. FIJO NO SUSCRITO | | | | | |
| CAPITAL PAGADO | | | | | |
| 4301 RESERVA LEGAL | | | | | |
| 4302 RESERVA DE PREVISION | | | | | |
| 4303 RESERVA PARA REINVERSION | | | | | |
| 4304 OTRAS RESERVAS | | | | | |
| 4305 RESERVA P/PRIMAS S/ACCIONES | | | | | |
| TOTAL RESERVAS DE CAPITAL | | | | | |
| CAPITAL PAGADO Y RESERVAS | | | | | |
| MENOS: CAPITAL MINIMO | | | | | |
| DIFERENCIA | | | | | |
| 1203 ACCIONES: | | 3101 ESTIMACION POR BAJA DE | | | |
| 01 COTIZADAS EN BOLSA | | VALORES | | | |
| | | 01 ACCIONES | | | |
| | | 01 COTIZADAS EN BOLSA | | | |
| | | 02 ACC. DE ORG. AUX. Y SER. | | | |
| 1204 ACCIONES DE ORG. AUX. Y SERV. | | 01-02 ACCIONES NO COTIZADAS | | | |
| 02 DE INMOBILIARIAS | | | | | |
| 03 DE ARRENDADORAS | | | | | |
| 04 DE TRANSPORTES DE VALORES | | | | | |
| 05 DE OTRAS | | | | | |
| 1601 BIENES MUEBLES Y VALORES | | 3105 ESTIMACION P/CASTIGO DE | | | |
| ADJUDICADOS | | BIENES MUEB. Y VAL. ADJ. | | | |
| 1602 INMUEBLES ADJUDICADOS | | 3106 ESTIMACION P/CASTIGO DE | | | |
| | | INMUEBLES ADJ. | | | |
| 1603 INM. PROMETIDOS EN VENTA | | 3103 DEPREC. ACUM. MOB. Y EQ. | | | |
| 1801 MOBILIARIO Y EQUIPO | | 3104 DEPREC. ACUM. DE INMUEB. | | | |
| 1802 INMUEBLES DESTINADOS OFICINAS | | y 4307 | | | |
| 1902 GASTOS DE INSTALACION | | 3107 DEPREC. ACUM. GTOS. INST. | | | |
| 1903 GASTOS DE ORGANIZACION | | 3108 AMORTIZ. ACUM. DE GTOS. | | | |
| | | DE ORGANIZ. | | | |
| | | T O T A L E S | | | |
| | | MARGEN O (EXCEDENTE) | | | |

BALANCE COMPARATIVO

AÑO ACTUAL
(Miles de Pesos)

| | <u>MES ANTERIOR</u> | <u>MES ACTUAL</u> | <u>VARIACIONES</u> | |
|--|---------------------|-------------------|--------------------|----------|
| | | | <u>\$</u> | <u>%</u> |
| <u>ACTIVO CIRCULANTE</u> | | | | |
| Caja | | | | |
| Depósitos en Banco de México | | | | |
| Bancos del país y del extranjero | | | | |
| Otras disponibilidades | | | | |
| Valores gubernamentales | | | | |
| Acciones | | | | |
| Valores de renta fija | | | | |
| Incremento por revalorización de valores | | | | |
| Menos: Estimación por baja de valores | | | | |
| Descuentos | | | | |
| Préstamos quirográficos y prendarios | | | | |
| Préstamos con garantía de unidades industriales | | | | |
| Préstamos de habilitación o avío | | | | |
| Préstamos refaccionarios | | | | |
| Préstamos con garantía inmobiliaria | | | | |
| Amortizaciones y créditos vencidos (neto) | | | | |
| Deudores diversos (neto) | | | | |
| | | | | |
| TOTAL ACTIVO CIRCULANTE | | | | |
| <u>ACTIVO FIJO</u> | | | | |
| Valores, muebles e inmuebles adjudicados (neto) | | | | |
| Otras inversiones (neto) | | | | |
| Mobiliario y equipo (neto) | | | | |
| Acciones de empresas de servicios complementarios (neto) | | | | |
| Incremento por revalorización de acciones de empresas de servicios complementarios | | | | |
| Inmuebles destinados a oficinas (neto) | | | | |
| | | | | |
| TOTAL ACTIVO FIJO | | | | |
| <u>CARGOS DIFERIDOS</u> | | | | |
| Cargos diferidos | | | | |
| | | | | |
| TOTAL DE ACTIVOS | | | | |

FIGURA 6

| <u>PASIVO Y CAPITAL</u> | <u>MES ANTERIOR</u> | <u>MES ACTUAL</u> | <u>VARIACIONES</u> | |
|--|---------------------|-------------------|--------------------|----------|
| | | | <u>\$</u> | <u>%</u> |
| <u>PASIVO CIRCULANTE:</u> | | | | |
| Depósitos a la vista | | | | |
| Depósitos de ahorro | | | | |
| Otras obligaciones a la vista | | | | |
| Depósitos a plazo | | | | |
| Préstamos de empresas y particulares | | | | |
| Préstamos de organismos oficiales | | | | |
| Otras obligaciones a plazo | | | | |
| Bancos corresponsales | | | | |
| Préstamos de bancos | | | | |
| Futuros a entregar | | | | |
| Otros depósitos y obligaciones | | | | |
| Reservas y provisiones para obligaciones diversas | | | | |
| TOTAL PASIVO CIRCULANTE | | | | |
| <u>CREDITOS DIFERIDOS</u> | | | | |
| Créditos diferidos | | | | |
| <u>CAPITAL</u> | | | | |
| Capital líquido | | | | |
| Utilidad del ejercicio | | | | |
| TOTAL PASIVO Y CAPITAL | | | | |
| <u>CUENTAS DE ORDEN</u> | | | | |
| Títulos descontados con nuestro endoso | | | | |
| Avales otorgados | | | | |
| Aperturas de créditos irrevocables | | | | |
| Bienes en fideicomiso o mandato | | | | |
| Bienes en custodia en administración | | | | |
| Cuentas de registro | | | | |

ESTADO COMPARATIVO DE RESULTADOS
 (Consolidado)
 (Cifras en Miles de Pesos)

| | MES ANTERIOR | | MES ACTUAL | | VARIACION | |
|------------|--|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|
| | <u>DEBE</u> | <u>HABER</u> | <u>DEBE</u> | <u>HABER</u> | <u>DEBE</u> | <u>HABER</u> |
| 5201 | | | | | | |
| 5206 01 03 | | | | | | |
| | INTERESES COBRADOS POR ACEPTACIONES SUSCRITAS POR EMPRESAS MEDIANAS Y PEQUEÑAS | | | | | |
| MENOS: | | | | | | |
| 5101 02 | | | | | | |
| | INTERESES PAGADOS MARGEN FINANCIERO | | | | | |
| 5202 | | | | | | |
| 5203 | | | | | | |
| 5204 | | | | | | |
| | COMISIONES COBRADAS DIVIDENDOS OTRAS COMISIONES Y PREMIOS PAGADOS | | | | | |
| 5205 | | | | | | |
| 5206 | | | | | | |
| 5207 | | | | | | |
| | CAMBIOS OTROS PRODUCTOS Y BENEFICIOS RECUPERACIONES | | | | | |
| S U M A | | | | | | |
| 5103 | | | | | | |
| 5105 | | | | | | |
| 5106 | | | | | | |
| 5107 | | | | | | |
| 5108 | | | | | | |
| 5109 | | | | | | |
| 5110 | | | | | | |
| 5111 | | | | | | |
| 5112 | | | | | | |
| 5113 | | | | | | |
| 5114 | | | | | | |
| 5115 | | | | | | |
| 5116 | | | | | | |
| 5117 | | | | | | |
| | COMISIONES PAGADAS A INTERMD. REMUNERACIONES AL PERSONAL PRESTACIONES AL PERSONAL REMUNERACIONES A CONSEJEROS OTROS HONORARIOS RENTAS PAGADAS GASTOS DE PROMOCION OTROS GTOS. OP. ADMINISTRACION COMISIONES PAGADAS IMPUESTOS DIVERSOS CASTIGOS DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES QUEBRANTOS DIVERSOS CONCEPTOS NO DEDUCIBLES P/ISR | | | | | |
| | UTILIDAD BRUTA | | | | | |
| 5118 | | | | | | |
| 5119 | | | | | | |
| | I. S. R. P. T. U. | | | | | |
| | UTILIDAD NETA | | | | | |
| | UTILIDAD NETA ACUMULADA | | | | | |

ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO CONTRA PRESUPUESTO
 Cifras del mes
 (Miles de Pesos)

| <u>C O N C E P T O</u> | <u>PRESUPUESTO</u> | <u>R E A L</u> | <u>VARIACIONES</u> | |
|----------------------------------|--------------------|----------------|--------------------|---|
| | | | + | - |
| Intereses cobrados | | | | |
| Intereses pagados | | | | |
| Margen Financiero | | | | |
| Comisiones cobradas | | | | |
| Comisiones pagadas | | | | |
| Comisiones netas | | | | |
| Cambios | | | | |
| Beneficios y productos diversos | | | | |
| Recuperaciones | | | | |
| Otros ingresos | | | | |
| Cobro de servicios | | | | |
| <u>Utilidad antes de Gastos</u> | | | | |
| Remuneraciones al personal | | | | |
| Prestaciones al personal | | | | |
| Gastos de personal | | | | |
| Otros honorarios | | | | |
| Kentas | | | | |
| Gastos de operación | | | | |
| Gastos de promoción | | | | |
| Gastos de publicidad | | | | |
| Conceptos no deducibles por ISR | | | | |
| Otros gtos.de operación y admon. | | | | |
| Gastos generales | | | | |
| Castigos | | | | |
| Depreciaciones y amortizaciones | | | | |
| Quebrantos diversos | | | | |
| Otros gastos | | | | |
| Gastos totales | | | | |
| Utilidad de operación | | | | |
| Dividendos | | | | |
| Utilidad antes del ISR y PTU | | | | |
| I. S. R. | | | | |
| P. T. U. | | | | |
| Utilidad Neta | | | | |

' BIBLIOGRAFIA '

BIBLIOGRAFIA

1. Anuario Financiero de México, Ejercicio 1982, Volumen 43° Organismo de Coordinación de la Banca Mexicana, México 1983.
2. Bauche Garciadiego Mario, Operaciones Bancarias, Editorial Porrúa, 3a. Edición, México 1974.
3. C. Philippatos George, Fundamentos de Administración Financiera, textos y casos, Editorial Mc. Graw Hill, 1a. Edición, México, 1979.
4. C.T. Mao James, Análisis Financiero, Editorial Ateneo, Barcelona 1975.
5. Catálogo de Cuentas, editado por la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros en Circular 808 del 10. de noviembre de 1979 y puesto en vigor el 10. de enero de 1980.
6. Del Río González Cristobal, Técnica Presupuestal, Editorial ECASA, 9a. Edición, México 1984.
7. E. Bolten Steven, Administración Financiera, Editorial Limusa, México 1981.

8. Fernández Arena José Antonio, El Proceso Administrativo, Editorial Diana, 11a. Edición, México 1980.
9. H. Shuckett Donald y J. Mack Eduard, Estrategia para toma de Decisiones Financieras, Editorial Limusa, México 1979.
10. H. Kreps Clifton Jr., Watch Richard F., Administración Financiera de los Negocios, Editorial Banca y Comercio, México 1979.
11. Koontz Harold y O'Donnell Cyril, Curso de Administración Moderna, Editorial Mc. Graw Hill, 6a. Edición, México 1982.
12. Martínez Le Clainche, Roberto, Curso de Teoría Monetaria y del Crédito, Editorial Imprenta Universitaria, 1a. Edición, México 1968.
13. Moore O. Ernest. Evolución de las Instituciones Financieras en México, Editorial Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos, México 1963.
14. Muratti Natalio, Elementos de Ciencia y Técnica Bancaria, Editorial El Ateneo, 4a. Edición, México 1960.

15. R. Terry George, Principios de Administración, Editorial Continental, S.A. Nueva Edición, México 1982.
16. Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas, Editorial Limusa, 1a. Edición, México 1983, 1a. y 2a. parte.
17. Saldaña Alvarez Jorge, Manual del Funcionario Bancario, Editorial Jorge Saldaña Alvarez, XXXIX Edición, México 1983.
18. Serra Rojas Andrés, Dr., Derecho Administrativo, Editorial Manuel Porrúa, 2a. Edición, México 1961.
19. V. Pérez Santiago Fernando, Síntesis de la Estructura Bancaria y del Crédito, Editorial Trillas, 2a. Edición, México 1979.
20. Willard Johnson Robert, Administración Financiera, Editorial Continental, 1a. Edición, México 1964.
21. Otros (Circulares de Banco de México, Diario Oficial, Legislación Bancaria).