



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ECONOMIA

*FUSIONES BANCARIAS: EL CASO DE BANCOMER
(ANALISIS DE NOTAS PERIODISTICAS
E INVESTIGACION)*

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ECONOMIA
P R E S E N T A
CLAUDIA GUERRA MARTINEZ

ASESOR DE TESIS:
LIC. ALFREDO CORDOBA KUTHY



MEXICO, D. F.

2002



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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 esta 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.

A mis padres:

*Sra. Emilia Martínez Valeriano
Sr. Pedro de Jesús Guerra Hernández*

Mi principal motivo de superación y fortaleza

A mi asesor:

Profesor Alfredo Córdova Kutiy

Por brindarnos a cada uno de los alumnos, su amistad y confianza, por compartir con nosotros sus valiosos consejos y conocimientos, y por su constante preocupación por hacernos sentir motivados para no abandonar los planes y proyectos que nos han de formar personal y profesionalmente.

*A*gradezco...

A :

D i o s

Lo afortunada que soy de poder contar con la familia que tengo y de poder concluir uno de mis principales objetivos.

A mi familia :

Sra. Emilia Martínez Valeriano Sr. Pedro de Jesús Guerra Hernández

*Patricia, Gabriela, Pedro, Martín
María Fernanda y Luis Ángel*

Su confianza, paciencia y apoyo incondicional en los proyectos que he emprendido y por su compañía en los momentos difíciles en mi vida.

Al:

Profesor Alfredo Córdova Kutthy

Por permitirme ser participe de sus conocimientos intelectuales desde el inicio de elaboración de mi tesis, por su disposición y tiempo apoyados de valiosos consejos, sugerencias y comentarios para lograr desarrollarlo y por la motivación que en mí generó para lograr la conclusión del mismo.

A los profesores:

Lic. Alfredo Córdoba Kutly, Lic. José Isaiás Morales Nájjar, Lic. Tomás Guitián Berniser, Lic. Teresa Plaza Sánchez y Lic. José Luis Martínez Sánchez, su disposición y tiempo para la revisión del texto y su participación como miembros del jurado en mi examen profesional para obtener el título de Licenciada en Economía.

Cabe mencionar que la responsabilidad y omisiones del presente trabajo son únicamente mías.

A mis compañeros y amigos de la Facultad:

Graciela Membrillo, Miriam Zepeda y César Vargas

Su compañía y amistad en todo momento que juntos vivimos, en lo que considero una de las más importantes y mejores etapas de nuestras vidas.

A mis compañeros de oficina:

A todos en general, porque no deseo omitir a alguna persona.

Las herramientas y facilidades que me proporcionaron para concluir mi carrera profesional, así como, su constante motivación y amistad.

A la:

Universidad Nacional Autónoma de México

Las oportunidades puestas a mi alcance, que me han permitido lograr mi formación profesional y personal.

INDICE

Objetivo General
Objetivo Particular
Hipótesis

INTRODUCCIÓN 1

CAPITULO 1

BREVE RESEÑA HISTÓRICA DEL SURGIMIENTO DE LA BANCA 3

- 1.1 Época antigua 4
- 1.2 Edad media 9
- 1.3 Época moderna 14
- 1.3.1 Los montes de piedad 14
- 1.3.2 Los bancos 16
- 1.3.3 Entidades financieras actuales 20

CAPITULO 2

**BREVE DESCRIPCIÓN SOBRE LA APLICACIÓN DE:
GLOBALIZACIÓN, FUSIONES Y BANCA**

- 2.1 GLOBALIZACIÓN 22
- 2.1.1 ¿Qué es globalización? 22
- 2.1.2 Formas de globalizar una empresa 22
- 2.1.3 Algunos efectos polémicos 23
- 2.1.4 Globalización y Banca Mexicana 26
- 2.2 FUSIONES 28
- 2.2.1 Propuesta que se realiza para la aplicación de la palabra: fusión 29
- 2.2.2 Definición de palabras de uso frecuente para referirse a la unión de empresas 30

2.2.3 Breve análisis histórico de las fusiones	31
2.2.4 Algunas razones por las que se llevan a cabo las fusiones	34
2.2.5 Proceso y elementos que intervienen para realizar una fusión	37
2.3 BANCA COMERCIAL	38
2.3.1 Definición y función de la banca	38
2.3.2 Algunos datos históricos relevantes de la banca comercial en México:	39
2.3.2.1 Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares	39
2.3.2.2 Expropiación de la banca	42

CAPITULO 3

BREVE CARACTERIZACIÓN DE LA BANCA MEXICANA A TRAVÉS DE NOTAS PERIODÍSTICAS

3.1 JUSTIFICACIÓN SOBRE LOS PERIODOS DE ANÁLISIS SELECCIONADOS PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESENTE TRABAJO.	45
3.2 OPINIONES Y SUGERENCIAS DE LOS ESPECIALISTAS SOBRE LA SITUACIÓN BANCARIA MEXICANA	
3.2.1 Junio de 1999 a marzo del 2000	46
3.3 NOTAS SOBRE LA SITUACIÓN DE LA BANCA MEXICANA	
3.3.1 Junio a diciembre de 1999	51
3.3.2 Enero a marzo del 2000	54

CAPITULO 4

BANCOMER: NACIMIENTO Y DESARROLLO

4. Un gran banco mexicano	62
4.1 El nacimiento de Bancomer	63
4.1.1 Antecedentes históricos relevantes	64
4.2 La bandera Bancomer	68
4.3 La filosofía que dio vida a Bancomer	69
4.3.1 Estrategias	70
4.3.2 Misión	70
4.3.3 Visión	70

4.3.4 Valores de Bancomer	71
4.3.5 Compromiso Bancomer	72
4.3.6 Calidad de distinción	72
4.4 Estructura del Grupo Financiero Bancomer	73
4.5 Consejo de Administración	74
4.6 Estructura (Subsidiarias)	75

CAPITULO 5

LAS ACTIVIDADES DE BANCOMER: ANTES, DURANTE Y DESPUÉS DEL PROCESO DE FUSIÓN, A TRAVÉS DE NOTAS PERIODÍSTICAS

5.1 ANTES DEL PROCESO DE FUSIÓN	
5.1.1 Segundo semestre de 1999	76
5.2 ANTES Y DURANTE EL PROCESO DE FUSIÓN	
5.2.1 Enero a diciembre del 2000	84
5.3 DURANTE Y DESPUÉS DEL PROCESO DE FUSIÓN	
5.3.1 Enero a octubre del 2001	122
5.4 BBVA-BANCOMER	149
5.4.1 Antecedentes	149
5.4.2 La bandera BBVA-Bancomer	150
5.4.3 La filosofía BBVA-Bancomer	150
5.4.3.1 Misión	150
5.4.3.2 Estrategias	150
5.4.4 Descripción de datos generales	151
5.4.5 Estructura corporativa	153
5.4.6 Consejo de administración	153
5.4.7 Áreas de apoyo a la presidencia	154
5.4.8 Línea ejecutiva	155
Conclusiones Generales	156
Bibliografía	160

OBJETIVO GENERAL:

Comprender Las Situaciones Que Llevan A Bancomer A Fusionarse.

OBJETIVO PARTICULAR:

Alcances De La Fusión De Bancomer En El Sistema Bancario Mexicano
A La Entrada De Bancos Extranjeros.

HIPÓTESIS

La fusión de Bancomer con una institución bancaria extranjera, representa tanto para la institución como para los usuarios, la oportunidad de obtener rendimientos económicos, una relación y reconocimiento ante instituciones y empresas nacionales y extranjeras, intercambio de conocimientos y tecnología, todo ello con una mayor facilidad, ya que dicho intercambio se realizaría en un enlace de forma directa entre ambas instituciones y de país a país, lográndose el beneficio de ambas instituciones y de ambas naciones.

INTRODUCCIÓN

Enseguida, el caso particular de la fusión de Bancomer, uno de los bancos más antiguos y grandes de México. Una institución del sistema bancario mexicano que se vio en la necesidad de aceptar que una fusión podría ser la solución a una gran cantidad de problemas que ya se venían acumulando desde hace un buen tiempo. Bien se puede indicar que desde 1982, año que representa para el sistema bancario mexicano, el inicio de una serie de conflictos que se agravaron en 1994 y que a finales del milenio resultaron insoportables. Son las notas periodísticas la prueba de dichos conflictos, así como de los grandes esfuerzos que se realizaron para mantenerse en el mercado nacional y hacerse presente en el internacional. Cada nota describe los trabajos y el esfuerzo que en Bancomer se emplearon para mantenerse firme, siempre continuando con su trabajo y buscando la mejor forma de librarse de los problemas, los mismos que parecen haber encontrado una solución en la mezcla que se hiciera de Bancomer, fusión y globalización.

En el capítulo 1, se presenta un breve resumen de los antecedentes bancarios, tema que servirá para conocer la existencia de los bancos desde las épocas menos imaginadas para tales actividades, a través de su desarrollo hasta la aparición de especialistas. Así como, su paso por diversos lugares y sociedades que hicieran de los mesa-bancos temporales, grandes instituciones y centros bancarios.

Capítulo 2. Comprende dos temas que cobraron gran interés e importancia durante el periodo en que se realizó el presente trabajo. Temas que se relacionan con la banca nacional y extranjera, ellos son: la globalización y las fusiones, de los que se mencionan algunos aspectos importantes que servirán para tener conocimiento sobre algunos de sus efectos. Se anexa un apartado en el que se sugiere una mayor precisión en la aplicación de las palabras que son utilizadas como sinónimos de la palabra fusión, todo ello a partir de la definición de cada una de esas palabras. Además se anexa un breve análisis de los antecedentes históricos de cada tema, únicamente para demostrar que la aplicación tanto de la globalización como de las fusiones, no son nuevas, sino que se han utilizado desde hace cientos de años.

También se incluyen algunos conceptos básicos de banca comercial. Un breve análisis de los antecedentes históricos de la banca mexicana a partir de la expedición de la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares en 1941 y una muy breve explicación sobre la nacionalización de la banca mexicana.

Capítulo 3. Incluye la justificación de los periodos de análisis que se han seleccionado para los capítulos que se componen de notas periodísticas. Además el capítulo se compone de las opiniones de algunos experimentados y conocedores banqueros, así como de especialistas en los problemas económicos y bancarios, como los que se vivieron en México antes del anuncio de intención de fusión de Bancomer con otra institución bancaria.

El capítulo 4, hace referencia a Bancomer: sus antecedentes históricos, el surgimiento de la bandera que fuera el símbolo de su presencia en México, la filosofía que emplearon para motivar a empleados y convencer a clientes de su experiencia y profesionalización. Se incluyen algunos esquemas de la estructura gerencial, administrativa y subsidiarias, todo ello antes de la fusión con el banco español Bilbao Vizcaya.

El capítulo 5, incluye la redacción y análisis de las notas periodísticas que hacen referencia a Bancomer antes, durante y después del proceso de fusión con el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria. Se incluye información ajena a la fusión que sirve a los fines del tema principal. La recopilación de notas que se incluyen en el presente trabajo, se obtuvieron del diario Reforma (que se utilizó como fuente principal, entre otros periódicos, revistas, etc.)

También se presenta la nueva imagen que resultó de la fusión del Banco Bilbao Vizcaya con Bancomer, dando como resultado al nuevo Grupo Financiero BBVA Bancomer. Es importante mencionar que el contenido del mismo, incluye únicamente los antecedentes que han afectado en mayor grado a la institución, así como, la nueva filosofía, los datos jerárquicos en su estructura y datos generales.

Finalmente llegamos a las conclusiones generales, resultado de la elaboración del trabajo en el que se incluye la visión adquirida respecto al análisis de las notas periodísticas e investigación, realizadas con el objeto de conocer los alcances a que llegaría Bancomer ante un proceso de fusión con otra institución bancaria y sus efectos.

BREVE RESEÑA HISTÓRICA DEL SURGIMIENTO DE LA BANCA

La mayoría de las personas, sin tener conocimiento real del surgimiento de las funciones bancarias, pensamos que éstas nacen con el comercio como una necesidad de administración, en realidad no es tan sencillo saberlo ya que las funciones bancarias no cuentan con antecedentes históricos exactos respecto a sus orígenes, lo que sí es sencillo de imaginar, es que si el comercio surge como una necesidad de organización, dicha organización incluye actividades bancarias en su más simple expresión. Lo anterior no quiere decir que en ese momento nacen dichas actividades, en realidad sus inicios siguen siendo una incógnita en la actualidad. A pesar de lo complicado que resulta el conocimiento respecto a cómo, cuándo y dónde surgen las actividades bancarias, las investigaciones muestran algunos datos descubiertos y analizados que hacen pensar a investigadores que esas actividades tienen su origen en tiempos que ellos mismos no habían considerado.

Entre los más remotos antecedentes de la banca, investigaciones documentadas indican que curiosamente en diversas ciudades lejanas unas de otras se realizaban actividades y documentos similares, tal es el caso de las órdenes de pago y de las donaciones o tributos, aún no se ha encontrado dato alguno respecto a que dichas aportaciones se hallan realizado por personas que viajaban de un lugar a otro. Lo que sí se sabe es que según lo descubierto y en algunos casos expuesto en museos, las operaciones bancarias se realizaron desde épocas no consideradas por los investigadores para dichas actividades; obviamente no eran como actualmente se conocen, pero ya se trabajaba en ello, tal y como se describe en las siguientes páginas.

1.1 ÉPOCA ANTIGUA

En hallazgos hechos por el hombre, se descubrió que mucho tiempo antes de la aparición de la moneda, en algunos lugares se realizaban actividades que bien pueden considerarse como el inicio de las funciones bancarias. Una de las actividades más importantes y quizá la primera en relación con la banca, fue el trueque, actividad que auxilió al comercio durante mucho tiempo, y aunque no es considerada propiamente una actividad bancaria, sirvió de apoyo para dar paso a nuevas formas de negociar que provocaron su pausada desaparición.

Posteriormente, entre otros hallazgos se descubrió que durante la época antigua, el poder social estaba en manos de sacerdotes y monarcas, ya que ambos poseían templos y palacios muy sólidos, con gentes armadas para su protección y seguridad. Además de ser ambos, principalmente los templos, lugares que conservaran una cantidad que les merecía el respecto de todo individuo. A dichos lugares acudía la gente del pueblo para la guarda y protección de sus cosechas y otros bienes, para ello tenían que dar un depósito como anticipo por el pago de dicha guarda y protección, ya que sus cabañas resultaban inseguras ante una gran cantidad de robos y saqueos de la época.

El depósito como anticipo de un pago, resulta un hecho comprobado, que bien puede considerarse como una actividad bancaria en tiempos y lugares como: Mesopotamia, en el Templo Rojo de Uruk, en el año 3,400 a. C. y Babilonia con el grupo de los Hammurabi, en el año 2,250 a. C.

Son Asiria y Babilonia, países que destacaron por sus actividades bancarias y por el gran desarrollo logrado con las mismas, ya que las abordaron como parte de su administración, recordemos que no se conocían ni se realizaban como actualmente se hace, lo importante es que ya se trabajaba en ello.

Asiria y Babilonia destacan por la creación de actividades y documentos que utilizaron para abordar a las actividades bancarias, principalmente en Babilonia en el siglo VII a. C., crean el certificado de banco, letras de cambio, órdenes de pago y realizan la administración de bienes. Con el uso de la moneda¹ se crean nuevas actividades e incluso personas con especialidades en el manejo del dinero, como los trapezita² que en sus inicios operaban en ciudades portuarias con labores de cambistas, efectuaban pagos y recibían depósitos en dinero para

¹ En antiguos documentos se señala que en el año 650 a. C., en Lidia, país del Asia Menor surge la invención de la moneda, hecha de metal y que fuera aprovechada en Grecia y otros Estados durante su aparición.

² Trapezita: Así se llamaba en Babilonia a los griegos que eran especialistas en el manejo del dinero.

darlo a sus clientes como préstamo, también surgen los krematistas³ y los kolobistas; ambos eran personas que se dedicaban al intercambio de monedas, y los Daneístas⁴; encargados de la colocación de depósitos que eran captados por los trapezita.

Siglo VI a. C., se crean casas comerciales destacando Igibí la de Sippar y Marashu la de Nippur, ambas prohibían el cobro de intereses excepto a los extranjeros ya que así lo establecía la Ley de Moisés. También existió prohibición por parte de la Iglesia del interés en los préstamos dictada por el Concilio de Nicea en el siglo IV y el Concilio⁵ de París y Letrán en los siglos IX y XII, situación que provocó lentitud en el desarrollo bancario. También intervenían en la venta y arrendamiento de casas y tierras, realizaban préstamos con interés y garantías reales; particularmente los templos de hebreos administraban los bienes de viudas y huérfanos.

Siglo V a. C., utilizaban una especie de libros de Diario y Mayor llamados el Efemérides y Trapezitie, con los que mejoraron sus procesos contables y sustituyeron a las tablas de arcilla que originalmente utilizaban.

La actividad bancaria estaba vinculada con los templos, principalmente los de Delfos, Samos y Efeso, cuyas principales actividades fueron las de prestamistas y depositantes, además algunos actuaban como intermediarios del Estado, existen antecedentes en los que se indica que consideraban a la banca como de interés público ya que el Estado comenzó a intervenir en su control. Por otro lado, se comienza a reconocer a algunas personas por sus actividades bancarias, entre ellos, a un hombre llamado Pasión, que fuera reconocido como el más famoso banquero de su época. Respecto a los templos, los más reconocidos fueron: Delfos, Atenas, Olimpia, Delos, Samos y Efeso; particularmente en el templo Delfos existía un cargo sobre préstamos correspondiente a una tasa del 10% de interés, dicho cargo era menor para los extranjeros, prueba de ello se describe en antiguos documentos que comprueban los préstamos y cargos que el tesoro del Partenón otorgaba a la ciudad de Atenas.

Respecto a Grecia del siglo IV a. C., se encontraron documentos que representan los discursos escritos por Isócrates, en ellos se hace referencia a Filostéfono, considerado como el primer banquero griego, ya que él recibía para su guarda y custodia los talentos⁶; Los griegos para el buen desempeño de sus actividades se regían por el Derecho Civil y Mercantil, crearon algunas normas

³ Krematista y Kolobista: En Babilonia, eran las personas especializadas en el intercambio de monedas.

⁴ Daneísta: En Babilonia era la persona que trabajaba con el trapezita, particularmente en la colocación de los depósitos de dinero.

⁵ Concilio: Asamblea de prelados católicos para decidir en asuntos de dogma.

⁶ Antigua moneda de los griegos.

derivadas de sus actividades y costumbres, mismas que se fueron incorporando al Derecho Romano.

En Egipto, la economía se basaba en el trueque, y según algunos papiros greco egipcios, el dinero aparece en el año 1,800 a. C. y ya se utilizaba como medio de cambio. Fue gracias al monopolio que los egipcios alcanzaron gran desarrollo realizando actividades como: recaudadores de impuestos, contratos, pagos a terceros por ordenes de sus clientes, utilizaban letras de cambio, ordenes de pago y otorgaban concesiones. La aparición de nuevas actividades provocó que los griegos llegaran a comprender la política financiera, los préstamos y el cambio de moneda.

Después de algún tiempo, las autoridades egipcias abandonaron la mayoría de sus actividades conservando únicamente la acuñación de monedas; y es la dinastía de los tolemeos⁷ quienes asumen una segunda función en la que establecen "la cámara de compensación"; en la que el medio de cambio era el trigo para las transferencias de cuentas entre los clientes. De esa manera Egipto representaba el granero de la provincia romana, lo anterior debido a que fueron los griegos quienes se instalaron en Egipto con sus representantes los tolemeos para dar inicio a las actividades bancarias en ese país.

En Roma, antiguos documentos indican que en el imperio romano (formado por el Rey, Cónsules y Emperadores), mientras se protegió a las vías de comunicación de los robos y saqueos, lograron obtener un gran éxito en la economía, la caída de dicho imperio comenzó en el momento en que trataron como enemigos a los ciudadanos, imponiéndoles tributos que en su momento fueron grandes robos.

Debido a que el interés por préstamos era muy elevado, los romanos crearon algunas leyes que se aplicaron a través del tiempo:

1. Ley de las Doce Tablas.- Prohibía el cobro excesivo de intereses de 12% e incluso del 4%.
2. Ley Genucia.- Prohibía préstamos con interés.
3. Ley Onciarum Foenus.- Fijó un interés máximo del 12%.

En Roma también tenían personas que manejaban las finanzas por especialidades: El argentarius⁸, era el cambista; el nummularius⁹, verificaba el título de monedas acuñadas y evaluaba a las monedas extranjeras; y el

⁷ Tolomeos: Soberanos griegos que reinaron en Egipto.

⁸ Argentarius: Ciudadano romano, especialista en el intercambio de monedas.

⁹ Nummularius: Ciudadano romano, especialista en el reconocimiento del valor y originalidad de las monedas que se intercambiaban.

mensarius¹⁰ o cajero, con el paso del tiempo los grupos de especialidades cambiaron, quedando de la siguiente manera: los nummularis cambiaron sus actividades a cambistas y el argentarius cambian sus actividades a banqueros.

El Estado concedió a los cambistas el Foro de la ciudad para que ejercieran sus actividades financieras, pero como éstos aún imponían altas tasas de interés, la aristocracia comenzó a realizar sus propias operaciones a nombre y representación de algún personaje e incluso ayudó al gobierno otorgándole préstamos con intereses más bajos que el de los cambistas, situación que les sirvió para tener acceso a altas capas sociales hasta llegar a la nobleza. Como dichas actividades lograron tener mayor auge, se fueron desarrollando y mejorando y es así como nace la Función Bancaria.

Fueron los trapezita griegos, el motivo para que los romanos argentarius (banqueros) y los nummularius (cambistas) decidieran aplicarse y distinguirse en las actividades bancarias, dejando como antecedente la Función Bancaria Pública. Aunque se sabe que en Grecia ya se aplicaba la intervención del Estado en actividades bancarias, por parte de Roma se sabe que los argentarius fueron consejeros muy apreciados por sus clientes, y fueron quienes dejaron como antecedente el uso de libros para registrar sus actividades, ya que así formalizaban sus contratos marítimos.

Destaca también una importante organización de la época antigua llamada el Colegio de los Flamens, misma que tienen el crédito de ser la creadora del Fideicomiso, ya que tenían la encomienda de vigilar el cumplimiento de un testamento.

Todo lo antes mencionado, fue el principio del desarrollo en actividades financieras y comerciales en Roma, entre ellas; cambios de monedas, transporte del dinero, recibían depósitos regulares e irregulares, había servicio de caja, intervenían en la compra y venta de muebles e inmuebles y en subastas públicas, pero su principal actividad era el préstamo como inversión de capital propio y ajeno.

La contabilidad romana era controlada por una especie de Codex o libro de cuentas corrientes que era firmado por el deudor y dos testigos, libro que hiciera obligatorio el emperador Justiniano, así como el libro de caja, que registraba entradas y salidas de dinero.

Debido a que surgían nuevas actividades en las funciones bancarias, el control de las mismas era complejo, es por ello que se crearon nuevas leyes para controlar desde el horario de trabajo hasta los fraudes, lamentablemente se llegó a una etapa de decadencia en la que los bancos privados tuvieron que realizar sus

¹⁰ Mensarius: En Roma, persona que se encargaba de recibir y entregar el dinero de las transacciones que se realizaban.

actividades en forma clandestina, ya que las mismas fueron nuevamente privativas de templos y monasterios durante un largo periodo, hasta que situaciones propias y ajenas a dichas actividades fueron complicándose con mayor fuerza al grado de propiciar su casi desaparición.

1.2 EDAD MEDIA

La transición entre períodos resultó larga y complicada ya que diversos problemas afectaron el desarrollo económico, entre los más destacados se mencionan: la caída del imperio romano, las invasiones islámicas, la prohibición del interés en préstamos por parte de la Iglesia y las cruzadas. Todo los eventos acontecidos provocaron la casi desaparición de los individuos y casas que realizaban funciones bancarias, pero al mismo tiempo todos esos hechos fueron requiriendo dinero y justamente esa necesidad fue el inicio de la reaparición de viejas y nuevas actividades en la función bancaria.

Inicialmente y durante siglos, los primeros banqueros fueron exclusivamente judíos, que no eran alcanzados por las leyes de la Iglesia y cuya principal función fue la de prestamistas, llegaron a establecerse en Lombardía para dedicarse a la banca, logrando operar en una gran extensión de territorio e incluso con algunos monarcas como Luis IX.

Fue precisamente Luis IX quien tiempo después destierra a los lombardos¹¹ de Italia y Francia, encarcelando a algunos de ellos y confiscándoles sus bienes, principalmente los documentos que contenían adeudos del monarca. Algunos lombardos lograron recuperar parte de los fondos que habían poseído, gracias a eso se dirigieron y establecieron en Inglaterra, en una calle que harían famosa por sus destacadas actividades bancarias, misma que fuera reconocida como el centro bancario de esa ciudad y que llevara por nombre Lombard. Los lombardos realizaron como práctica común en Génova, el préstamo a interés.

Por su parte, los cristianos realizaron operaciones como la asociación en empresas comerciales a través de créditos autorizados por la iglesia, y por los que participaban en utilidades en lugar del cobro de intereses. La Iglesia se inspiraba en conceptos éticos que afirmaron: Aristóteles, Platón, Catón, Siveuca y las doctrinas hebreas, que condenaban como injusto el cobro de intereses, es por ello que se creó la prohibición canónica del préstamo con interés, ya que fueron la causa del atraso en el desarrollo del sistema bancario. Se sabe que básicamente el interés consistía en el abuso y explotación de la necesidad e ignorancia de la gente del pueblo, de la que siempre esperaban la cosecha como forma de pago y que era justificada como un rédito bancario, ya que los préstamos se basaban en el consumo. Dicha situación después de algún tiempo llegaría a ser un elemento más en el estancamiento del desarrollo bancario.

Génova fue una ciudad muy activa en cuestiones bancarias, en el siglo XII ya se conocía a los banchieri¹² para designar a los cambistas que operaban

¹¹ Nombre que se daba en Francia medieval a los prestamistas italianos y a los banqueros judíos.

¹² En Italia, sinónimo de banquero, especialista en el manejo del dinero.

sentados en sus bancos en Plazas Públicas, como los Trapezitas de la época antigua. Los cambistas recibían depósitos que a su vez eran invertidos en operaciones de cambio marítimo, efectuaban provisiones de fondos por cuenta de sus clientes en la misma Génova bajo la forma de giroconti¹³ y en el exterior por medio de sus corresponsales o sus filiales utilizaban letras de cambio. Durante esta época, el comercio del dinero aunque en forma rudimentaria, estaba confiado a los cambistas locales para que reconocieran las monedas acuñadas de diversas ciudades e identificaran a las que fueran falsas, también establecían con precisión el contenido y peso correcto de metal precioso. Los cambistas se regían por estatutos, fueron asociaciones muy respetables e incluso por Príncipes.

Es el año 1400, en Génova, cuando la palabra banco comienza a diferenciarse para designar a esas entidades, lo anterior fue a partir del Banco de San Jorge de Génova que fuera creado en un sentido moderno en el año 1407 ya que anteriormente era conocido como Casa de San Jorge. Dicho banco se dividía en dos secciones: la primera, recibía depósitos y efectuaba giroconti; la segunda, surgió como una administración autónoma de la deuda pública de Génova, acordaba préstamos a los encargados de los impuestos y de la República excepto a los particulares.

En cuanto al origen de la palabra banco, se sabe que es el derivado del nombre del mueble que utilizaban los cambistas italianos —un simple banco— al igual que lo usaron los trapezita en la antigüedad. Otras versiones señalan que la palabra banco es un derivado de la mesa y el banco que los banqueros utilizaban en las ferias, se dice que cuando éstos fracasaban en sus negocios, rompían el banco sobre la mesa en señal de quiebra, de ahí el surgimiento de la frase —banca rota—. Otras investigaciones indican que la palabra banco procede de la palabra italiana —monte— que fuera utilizada para nombrar al primer banco veneciano, y una versión más, indica que puede proceder de la palabra alemana —bank—.

En Florencia, además de banqueros, había recaudadores de impuestos y comerciantes, entre los que destacaron los nombres de algunas familias como: los Acciaïoli, los Anguissola, los Bardi, los Frecobaldi, los Peruzzi, los Guidagni, los Ugolini y los más importantes de su época que fueron los Médicis. También algunas instituciones fueron reconocidas por sus actividades bancarias, entre ellas: Monte Vecchio, Taula de Canvi de Barcelona, el Banco de Valencia, el Banco de San Jorge, el Banco de Rialto y el Banco de Ámsterdan. Destacan también los nummulari¹⁴ que reaparecen con el nombre de captores.

En Venecia durante el siglo XII, se estableció la banca de depósito más antigua, cuyo objetivo era cubrir las necesidades financieras del Estado causadas por las guerras. Además se crearon algunas disposiciones, entre ellas: un documento del año 1270 en el que se impone a los banqueros conceder una

¹³ Un tipo de orden de pago que se maneja durante la edad media.

¹⁴ Antiguo banquero romano.

caución que era depositada a los cónsules de los mercaderes, ya que eran la autoridad que se encargaba de los tráficos. En el año 1374, se impone otra disposición que prohibía a los banqueros el comercio del hierro, estaño, cobre, azafrán y plata por considerarse negocios de mucho riesgo. En el año 1403, se establece que las exposiciones crediticias del banco no deben ser superiores a las del Estado y en el año 1523, se instituye una oficina llamada "Proveedores sobre bancos" cuya misión era vigilar a los bancos.

Todos los bancos contaban con sucursales en el resto de Italia y en varias partes de Europa, siendo el norte de Italia quien contara con mayor volumen de operaciones y desarrollo en técnicas bancarias.

En el siglo XII surgen los bancos privados, es así como se funda el Banco de San Giorgio en Génova, recibía depósitos sin interés y realizaba cambios de moneda, también se establece el Banco Vital o Fondo Común de Venecia, recibía monedas y lingotes que se registraban tomando como base de medida unitaria el peso del metal, en vez de unidades monetarias, por lo que los asientos en los libros se hacían en presencia de los interesados. Para finales de la Edad Media surgen los bancos de Estocolmo y Ámsterdam, en ellos ya no era necesaria la presencia de los interesados para operar, por lo que para algunas personas este hecho representa el antecedente de billete de banco.

Fueron los siglos del XII al XIV cuando se crearon una gran variedad de operaciones: depósitos a interés, préstamos, anticipos, giros, inversiones, así como, el perfeccionamiento de la contabilidad y el sistema de partida doble. También después de experiencias desagradables se aconseja y realiza la separación de las actividades financieras de las comerciales. Con dicha separación se obtuvieron grandes beneficios, a tal grado que la mayoría de esas prácticas son ejercidas en la actualidad.

Entre otras actividades están, la creación del Monte Vecchio por parte de acreedores de la República, dando origen a su documento de Deuda Pública que era objeto de compraventa como papeles comerciales; se crearon los primeros bancos de depósito, a los que se les llamó "de giro", ya que las operaciones que realizaban consistían en las transferencias entre cuentas. El comercio interno y externo se facilitó, ya que los bancos recibían metálico de los particulares, abriéndoles un crédito en registros que eran transmitidos de uno a otro particular, es decir, sólo había anotaciones en los registros y ningún movimiento de monedas.

Los Toscanos, fueron comerciantes sieneses¹⁵, luqueses¹⁶ y principalmente florentinos¹⁷ que viajaron por muchos lugares para establecer filiales y que a pesar

¹⁵ Sieneses: Habitantes de la Cd. de Siena, ubicada en la provincia Toscana en Italia.

¹⁶ Luqueses: Habitantes de la Cd. de Lucca, ubicada en la provincia Toscana en Italia.

de los riesgos lograron acumular grandes utilidades y desarrollaron técnicas bancarias, instituyendo letras de cambio, el giro y el aval. Viajaban a diferentes ciudades para realizar sus negocios, principalmente en días de feria por motivos de festejos del santo patrono del lugar que visitaban, establecían filiales y administradores. En el caso particular de los toscanos, se les asignaba el cobro del óvulo de San Pedro en el extranjero por cuenta de la Santa Sede, dicha situación fue motivo para que a los toscanos se les llamara *usurari papae*. A cada feria que asistían llevaban sus mesas, cajas y libros y a ellos se allegaban una gran cantidad de mercaderes para depositar su dinero.

Es gracias a banqueros como los toscanos que surgen las grandes casas bancarias en Europa, siendo el inicio de un gran desarrollo en el Nuevo Mundo, las actividades en las casas comerciales incluyen a las bancarias, pero poco a poco éstas últimas adquieren mayor importancia, hasta ser la actividad principal, surgiendo así los bancos como empresas especializadas.

Fueron los Templarios¹⁷ quienes sustituyeron a los hebreos en sus funciones bancarias, la Orden de los Templarios fue notable en sus actividades bancarias en Europa, específicamente como: banquero, tesoreros de la Iglesia, de los Reyes y de particulares; se crearon con carácter religioso-militar.

Con el surgimiento de nuevos conflictos en los que Jerusalén es devastada por los infieles, provoca que los templarios abandonen Palestina refugiándose en Chipre y posteriormente en París, estableciéndose en un edificio al que llamaron <Le Temple> (la fortaleza), lugar al que llegaron con el oro, plata y joyas que pudieron resguardar en poco tiempo. Los templarios perdieron su prestigio al grado de ser atacados y acusados de herejía por el Rey de Francia, Felipe el Hermoso, sus bienes les fueron confiscados y en octubre de 1307 fueron condenados a muerte ya que aceptaron haber renegado del Redentor y de haber llevado una vida infame.

Los templarios representaron a la organización financiera más grande que se haya conocido, alcanzaron su mayor auge durante el siglo XIII, terminando a principios del siglo XIV de manera muy trágica. Durante ese periodo también destacaron algunos monasterios que se convirtieron en importantes centros bancarios, gracias a sus funciones como recaudadores de impuestos, prestamistas e incluso con garantía hipotecaria.

Durante el siglo XIII existieron algunas instituciones que recibían depósitos de particulares pagando un interés, administraban los recursos de los gobiernos y les otorgaban préstamos, se llamaron montes, existían grupos religiosos que estaban en contra de ellos, y para demostrarles su oposición, en el año 1463 en

¹⁷ Florentinos: Habitantes de la Cd. de Florencia, ubicada en la provincia Toscana en Italia.

¹⁸ Templario: Caballero de la orden militar y religiosa, en Francia e Italia.

Orvieto, fue creado con autorización del Papa, el primer Monte de Piedad o Montepío, como respuesta de un sector de la Iglesia a la actividad usuraria.

Los avances, los cambios, las creaciones de nuevas actividades, de especialistas o profesionales y de las instituciones, dan paso a una nueva visión de la función bancaria de diversos países como los Europeos, entre otros, es el momento de hablar de una nueva época en la que las innovaciones tecnológicas, los conocimientos y la experiencia son considerados como el comienzo de una nueva época, la época moderna.

1.3 ÉPOCA MODERNA

Nuevamente, el paso del tiempo es testigo de la transición de grandes eventos que dieron paso a la época moderna: los descubrimientos y colonización de América; la formación de Estados europeos; la unificación de monedas e instituciones, las constantes guerras entre ellos; la irrupción del oro proveniente de América; el crecimiento y la posterior decadencia de España; los avances de Inglaterra, Francia y Holanda; la pérdida de la primacía en las ciudades italianas, lejanas de rutas oceánicas y expansión del comercio internacional, todos y cada uno de dichos eventos intervienen de algún modo en las funciones bancarias.

1.3.1 LOS MONTES DE PIEDAD

Desde la época de la Edad Media, la iglesia se basaba en conceptos éticos de hombres de ciencia, como: Aristóteles, Platón, Catón, Sívueca y algunas doctrinas hebreas para realizar muchas de sus actividades, entre ellas estaban expresar el abuso por la prohibición del préstamo con interés a la gente pobre (excepto a los ricos y extranjeros), actividad que fuera considerada por la iglesia como una despreciable usura. No sería, sino hasta el siglo XVI, en los inicios de la época moderna cuando la iglesia se dio cuenta de que dicha prohibición provocaría graves consecuencias. Mismas que afectaron principalmente a la gente pobre, ocasionando que por necesidad acudieran con los hebreos, los italianos y los caorsinos, o bien, con cualquier cambista que tuviera licencia de algún príncipe local para conceder préstamos sobre prenda, situación que provocó que cientos de hebreos fueran asesinados.

En general, existía una gran necesidad de dinero. El hecho de prohibir el préstamo con interés provocó un freno para el desarrollo económico. La iglesia se horrorizó ante cientos de asesinatos provocados a los hebreos y ante la visión de una gran cantidad de gente pobre convertida en indigentes. Lo anterior fue motivo para que la iglesia se mostrara más tolerante ante tal imposición, es así, que se pensó en la creación de instituciones que protegieran los intereses de la gente pobre sin el propósito de lucro. Se tienen noticias de la creación de algunas instituciones que se propusieron ayudar a toda la gente pobre de la época.

Año 1198, en Freising, en la residencia de los duques bávaros, se creó un banco de empeños para ayudar a los necesitados. Año 1350, en Salins de la Borgoña, se realizó una colecta de 20,000 florines de oro para ayudar a los pobres con préstamos sobre prenda. Año 1361, el Obispo de la iglesia de San Pablo donó 1000 monedas de plata para anticipos sin intereses. Año 1402, el Consejo Comunal de Frankfort fundó un banco de empeños, éste fue imitado en

Nuremberg, en el año 1498. La Orden de los Franciscanos animados por la Santa Sede constituyó un Mons Suventionis Etorcitalis con objeto de ayudar con préstamos sobre prenda a la gente pobre. Todas esas instituciones tenían el carácter de montes prestatis, en oposición a los montes profani que perjudicaron a una gran cantidad de personas y en general a todo el desarrollo económico.

Fue en el año 1463, cuando se fundó en Orvieto un Monte que fuera el primero creado con aprobación papal. Posteriormente en un viaje que realizara un monje Bernardino de Feldre por la ciudad de Italia central y septentrional, con su conocimiento se impulsó la institución de montes similares en dichos lugares.

Los montes en sus inicios estaban dirigidos por clérigos que proporcionaron muchos medios que provenían de donaciones, herencias y de la iglesia, fue tanta la demanda que en muy poco tiempo fue superada la oferta. En los años 1512 a 1517 fue mérito del Concilio¹⁹ Lateranense y de León X, el conciliar a los dos extremos del momento, la ley canónica y las exigencias del mundo laico, con ello se permitía a los Montes conceder y pretender intereses, pero sólo en la medida necesaria para cubrir los gastos de gestión y administración. Varios de los montes no conservaron sus características y pronto se convirtieron bajo la dirección eclesiástica y laica, prosperaron en Italia hasta fines del siglo XVIII.

Otro evento importante fue, el hecho de que Napoleón declaró presa de guerra a los Montes de Bolonia y de otros lugares en el año 1796, confiscando de sus almacenes las prendas con valor superior a las 200 liras, los Montes sólo se recuperaron e incluso ampliaron su campo de acción cuando la famosa estrella napoleónica fue derrotada.

Una importante característica de los Montes fue que estaban exentos de la obligación de investigar la identidad y capacidad jurídica del contratante. Las pólizas eran emitidas al portador, aunque contenían la indicación de un nombre. Los Montes de Piedad se extendieron por el mundo, aunque algunos cambiaron el término de piedad, todos en su momento fueron recibidos con éxito, tal es el caso de:

- Monte de Bolonia, monte de crédito sobre prenda, constituido en 1473.
- Monte de Crédito sobre Prenda de Ancona, fundado en el año 1490.
- Monte de crédito sobre prenda y caja de ahorro de Faenza, constituido el 12 de octubre de 1491, entre otros que se fundaran posteriormente.

¹⁹ Asamblea de prelados católicos para decidir en asuntos de dogma.

Muchos de los Montes de Piedad de esa época existen actualmente, un ejemplo de ello es: el Banco de Nápoles que a partir del año 1794, se estableciera como el Real Banco Nacional de las Dos Sicilias y que inicialmente fuera un simple Monte de Piedad en Italia.

Los Montes de Piedad, en un principio fueron instituciones de beneficencia con programas religiosos y sociales, sin poder aspirar a títulos y operaciones de dinero, pero que representan un avance en las funciones bancarias, ya que dieron paso a la creación de los bancos. Los Montes sobrevivieron en su mayoría hasta principios del siglo XX, actualmente son pocos los que aún existen.

1.3.2 LOS BANCOS

Los grandes descubrimientos; las grandes guerras y movimientos populares; la moneda de oro que fuera el medio de cambio los últimos siglos de la edad Media y sustituida por monedas de plata, y la existencia de las rapiñas, provocaron que cambiara el rumbo del desarrollo económico, los tráficos marítimos cambiaron del Mediterráneo al Atlántico, debilitándose por causa de las guerras, el cambio de moneda provocó alteraciones por el valor del título y peso de las mismas, finalmente los saqueos y robos agravaron la ya difícil economía de los Estados Europeos.

La necesidad económica surgió en forma inmediata, los príncipes demandaban grandes cantidades de dinero para abastecer a sus soldados con nuevas armas para defenderse en las guerras, mejor conocidas como las cruzadas. La población en general demandaba dinero, se llegó al momento en que se carecía de dinero y aparecieron los sustitutos del mismo: letras de cambio, pagarés y otros documentos, es decir, la moneda bancaria. Vale la pena mencionar que Inglaterra conserva actualmente en un museo una moneda conocida como moneda de feria²⁰ es una onza de 31.103 grs., llamada Ounce Troy.

A todos los problemas antes descritos se une el mercantilismo, que junto con el exceso del crédito llevaron a una nueva crisis general a Europa. Fueron los genoveses los únicos banqueros que resistieron tal problemática ya que crearon el primer sistema Clearing europeo de base internacional que fuera el progenitor de la Unión Europea de los Pagos. Durante cuatro veces al año, se reunían alrededor de 60 genoveses con libros que utilizaban para registrar cuentas deudoras y acreedoras con el resto de Europa, elaboraban análisis de las mismas para realizar las operaciones de pago, también fueron los creadores del giro cambiario.

²⁰ Se adquiría en ferias como la de Troyes, en Francia, en Lyon, Amberes y Brujas; puntos de reunión de mercaderes del mundo entero.

En 1587, se constituye el Banco de Rialto, como respuesta en contra de la sentencia que significaba el tráfico de mercancías considerado como riesgoso, y de la prohibición de dar servicio al Estado, pero debido a la mala administración el banco llegó a endeudarse con una Caja Pública y con la Cámara de trigo, por lo que tuvo que fusionarse con el Banco del Giro, que fuera fundado en el año 1619 y una vez que es fusionado opera y desaparece definitivamente en el año 1806.

El desarrollo bancario se fue generando poco a poco con la aparición de nuevas instituciones bancarias, mismas que fueron perfeccionando sus funciones, aunque para ello la mayoría sólo logró después de un tiempo de éxitos llegar a la banca rota.

1593, en Milán se crea el Banco de San Ambrosio, inicialmente prestó excelentes servicios financieros y comerciales, suspendió sus pagos en 1650, fue reconstruido en 1662 y liquidado en forma definitiva durante la invasión napoleónica.

La mayoría de los bancos en sus inicios habían sido Montes de Piedad, que luego de algún tiempo, o bien, luego de problemas en los mismos, se fueron fusionando con otros Montes para dar paso a instituciones bancarias, además de los bancos antes mencionados, existieron otros que fueran reconocidos por sus funciones, como:

- 1609, El Banco de las Divisas de Ámsterdam;
- 1619, El Banco de Hamburgo;
- 1620, El Banco de Róterdam;
- 1621, El Banco Público de Nuremberg;
- 1640, El Banco de San Salvador de Nápoles;
- 1656, El Banco de Riksbank de Suecia;
- 1694, El Banco de Inglaterra.
- 1700, Los Bancos de Generale y Royale;
- 1703, El Banco Wiener Stadtbank de Austria;
- 1754, El Banco de Nobleza; y
- 1768, El Banco de los Asignados.

Fue Inglaterra, el país que mayor experiencia adquirió en funciones bancarias, gracias a la habilidad de la Reyna Isabel (1533-1603), que promovió a la industria y el comercio, bajo los consejos de Sir Thomas Gresham (1519-1579) que fuera el primer banquero economista inglés.

A fines del siglo XVII, pudo surgir el Banco de Inglaterra, cuyo nombre real fue The Governor and Company of the Bank of England (1694), basado en una ley financiera que instituía nuevos impuestos, asegurando a quienes aceptaron anticipar al estado 1,200,000 libras esterlinas a valer sobre dichos impuestos; la prerrogativa de comerciar en letras de cambio y metales preciosos; de conceder préstamos sobre mercancías, de emitir billetes de cambio y de recibir depósitos.

Para el año 1844, se establece la primera centralización bancaria, quedando prohibido el establecimiento de nuevos bancos emisores, siendo el Banco de Inglaterra el más importante de los bancos, dejando de ser banca privada para convertirse en el primer Banco Central y de Emisión. Una de las aportaciones más importantes fue la creación de billetes de banco como sustituto del dinero metálico. Al Banco de Inglaterra se deben grandes aportaciones históricas como: el cheque, las notas de caja, las letras de cambio, los pagarés y las obligaciones.

Otro hecho importante, fue que en Europa la intervención del Estado en las actividades bancarias, incluían el control directo del Estado en entidades encargadas de la emisión y otras funciones propias de bancos centrales; también la creación o nacionalización de bancos comerciales y la reglamentación de la actividad bancaria; y debido a que se implanta el comunismo en Rusia, la actividad bancaria se declara: monopolio del Estado, en el año 1917.

Como ya se ha mencionado en párrafos anteriores, durante varios siglos toda Europa vivió diversas vicisitudes en el ámbito bancario y monetario, casi todas ellas semejantes, fracasos económicos causados por las guerras, excesos en las deudas, malos manejos del dinero, en fin una serie de situaciones que se fueron generando a través del tiempo. Desde luego también se lograron éxitos y muestra de ello es que se crearon una gran cantidad de bancos y junto con ellos las reformas legales que se han modificado según las necesidades de cada uno de ellos. Sería complicado mencionar a cada uno de los bancos que nacieron durante los siglos XVI al XX, es por ello que sólo se han mencionado algunos de los hechos más importantes en el desarrollo bancario y económico.

La historia bancaria toma un nuevo rumbo en los inicios del siglo XX, es el momento en que no sólo se menciona el desarrollo bancario europeo, sino del mundo; lo anterior debido a que surgió un hecho que modificó la vida bancaria de los europeos, principalmente de los ingleses. En 1920, Estados Unidos de América fue el país que desplazó a Inglaterra en cuestiones bancarias, ya que el dominio del dólar sobre la libra esterlina fue determinante, dicho evento creó desconcierto y confusión en los mercados monetarios y de capital, es entonces el

momento de reconocer que las funciones bancarias son reconocidas y aceptadas no sólo por los europeos. Otro hecho importante que cabe destacar, es que aunque en la década de los años 30's algunos países aún no contaban con un banco central, otros más daban a conocer sus avances en el ámbito bancario, como fue el caso de Argentina en el año 1935, que se hiciera publicidad a través de las Conferencias que otorgaba.

Por su parte, el primer banco importante de los Estados Unidos de América se creó en el año 1791 (First Bank of the United States), cumplió funciones propias de Banco Central y cesó en el año 1811. En el año 1816 fue creado el Second Bank of United States, no fue muy exitoso en sus actividades y tuvo un período de vida de 20 años; dos años más tarde fue creado el Sistema de Bancos Nacionales y se establece una moneda nacional uniforme.

Se crea un sistema en 1913 que divide al país en doce distritos, cada uno con su Federal Reserve Board, con sede en Washington, después de una serie de problemas se declaró un feriado bancario en el año 1933, para proceder a reorganizar al sistema, se inicia con la creación de la Federal Deposit Insurance Corporation, es decir un régimen de seguros a los depositantes.

Los cambios tecnológicos, las comunicaciones y el transporte fueron los medios que auxiliaron a Estados Unidos de América para lograr el éxito alcanzado en aspectos bancario y económico; de la misma manera sucedió en Europa.

En la obra de Rudolf Hilferding, economista alemán, se aprecia lo descrito en el párrafo anterior, vale la pena mencionar que el autor hace referencia respecto al interés que cobraron las instituciones bancarias para lograr su beneficio propio durante 1910. Los bancos esperaban obtener una mayoría de clientes y suprimir la competencia ya que ésta última lo único que le genera son problemas²¹, es por ello que durante esos años (1910) y más, los bancos aspiraban a la creación de los monopolios.

Si reflexionamos por un momento, dichas ideologías y prácticas, no están muy lejos de las actuales, aunque los monopolios están prohibidos, una de tantas realidades indica que efectivamente hoy como antes las instituciones bancarias buscan lograr un beneficio propio, así como lo indicó Hilferding en su obra. Los bancos y las industrias en general buscan su crecimiento económico y el reconocimiento social, y sólo será logrado si tanto los bancos como la industria en general se adaptan a los cambios que se presenten a través del tiempo. Para quienes no se adaptan a dichos cambios no lograrán desarrollarse, por lo tanto tendrán problemas de adaptación, sociales, tecnológicos, económicos, entre otros, e incluso pueden llegar a desaparecer.

²¹ Hilferding, Rudolf; El Capital Financiero, p.p. 210.

Para facilitarnos la interpretación de los hechos, el autor (Hilferding), quien a inicios del siglo XX, ya hablaba del comportamiento monopólico por su naturaleza y dinámica, hechos por los que las empresas buscaban fusionarse y elementos que se vuelven muy claros desde la década de los años 60's.

1.3.3 ENTIDADES FINANCIERAS ACTUALES

Las características esenciales alcanzadas hoy día en los sistemas bancarios y el desarrollo económico, son diversas, y se deben en gran medida a la gran expansión. Hoy día, los bancos se pueden encontrar hasta en los pueblos más lejanos e incluyen a todas las clases socioeconómicas. Se pueden hacer diversas operaciones (cobros, pagos de documentos, impuestos, convenios, etcétera), así como, diversas obligaciones y modalidades operativas en busca de su beneficio y seguridad.

También se habla de comodidad, actualmente las tarjetas plásticas representan el medio de pago más cómodo para un gran número de usuarios y desde luego un beneficio para las entidades financieras, ya que se cuenta con una variedad de entidades para la selección del usuario. Las entidades financieras se han estructurado de tal manera que existen áreas específicas para realizar diversas operaciones e incluso se especializan algunas de ellas en sectores específicos (comercio exterior, inversiones, ahorro, préstamos, vivienda, crédito para el consumo, leasing²², actividades agropecuarias, garantías, etcétera)

Todo lo antes descrito es un beneficio para la humanidad en general, pero junto con ese beneficio se han generado algunos fenómenos como la concentración, la formación de monopolios, la descentralización y otros, que de alguna manera estancan el desarrollo, motivo por el cual se han creado otro tipo de organismos que analizan y buscan la mejor solución a los problemas y fenómenos que se atraviesan en la vida de las funciones bancarias. Se pueden mencionar algunos organismos especializados como: el EXIMBANK, el Fondo Monetario Internacional, el Banco Interamericano de Desarrollo, el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento o Banco Mundial, la Asociación Internacional de Fomento, etcétera; también se han creado conferencias, congresos, acuerdos, tratados y una serie de eventos en busca del beneficio y desarrollo financiero en el mundo.

Así es, la banca mundial ha evolucionado por las necesidades que el ser humano tiene de simplificar las actividades que en la misma se ejercen. Actualmente la competencia se ha convertido en un reto, sobre todo para quienes no han podido superar las adversidades que se presentan a través del tiempo. La

²² Arrendamiento con opción, al cabo de un tiempo, de comprar lo arrendado.

mayoría de las instituciones bancarias recurren a las fusiones, mismas que han resultado una alternativa para quienes no logran superar ni a sus adversarios, ni a las malas jugadas que en la vida social, económica y cultural se presentan, situaciones no esperadas y mucho menos incluidas en los planes preventivos.

La tecnología, es otro elemento que causa desequilibrio entre quienes no se preparan para adquirirla y utilizarla a tiempo. Los bancos son instituciones que mucho dependen de ella, así la competencia tecnológica se convierte en una herramienta que hay que saber maniobrar y adquirir en forma casi inmediata para no quedar fuera de la carrera que representa mantenerse presente en el mercado. Todo ello y más son parte de un mundo que esta dejando de ser moderno para entrar a una nueva etapa que la mayoría de las personas empezamos a conocer, entender y practicar, etapa que lleva por nombre Globalización.

La Globalización implica tecnología, competencia, adaptación al cambio, ser emprendedor, mirar de manera preventiva hacia el futuro. Todo lo necesario en torno al beneficio de la empresa, pero sobre todo de sus clientes y empleados para que se mantenga en el mercado demandante y oferente. Es decir, que se note su presencia gracias a los óptimos resultados que se obtengan, así es como una gran cantidad de instituciones bancarias desde hace varios años están participando y son reconocidas en sus países, algunas incluso en el ámbito internacional.

2.1 GLOBALIZACIÓN

2.1.1 ¿QUÉ ES GLOBALIZACIÓN?

Es un proceso en el que los empresarios visualizan a futuro la capacidad de competencia de sus empresas y el impacto que éstas tendrán frente a los cambios que se presenten en cada factor social, cultural, económico, político, tecnológico, etcétera, e incluso internacional.

2.1.2 FORMAS DE GLOBALIZAR UNA EMPRESA

La principal forma de globalizar¹ una empresa, sin importar el giro al que pertenezca, es mediante la exportación, es decir, mediante la venta de productos en el extranjero.

Otra forma de aplicarse a la globalización, es mediante el otorgamiento de licencias en el ámbito internacional. La empresa Microsoft es un buen ejemplo, ya que a través de licencias, es como dicha empresa permite a quienes las adquieran, el uso legal de programas y paqueterías para aplicaciones en computadoras.

Una forma más de participación en la globalización, es la inversión de riesgo conjunto internacional, se trata de una compañía que es propiedad de otras compañías de países diferentes.

También se puede aplicar la subsidiaria internacional completamente adquirida, se trata de una empresa que por medio de sus propios fondos compra, o bien, construye una subsidiaria en el extranjero.

Finalmente, la contratación global es otra forma de participar en la globalización. Un ejemplo de ello, bien puede ser el Banco Bilbao Vizcaya (BBV) quien tiene participación activa en varias ciudades de España y en varios países en América Latina. Su participación también es a través de la contratación de personas que representan a la matriz y se encargan de que se realice la aplicación

¹ Meigs, Robert F., CONTABILIDAD, La base para las decisiones gerenciales, Ed. McGraw Hill, p. 665-666.

de una excelente administración en cada sucursal y en cada uno de los países en donde tienen presencia activa.

2.1.3 ALGUNOS EFECTOS POLÉMICOS

La globalización no es un tema nuevo, es una expresión que se ha utilizado desde hace mucho tiempo, no sabría precisar desde hace cuánto, pero lo que sí se sabe, es que durante la década de los años 70's comenzó a tener una importancia a tal grado que hoy día es causa de debates polémicos e incluso de enfrentamientos y agresiones entre quienes no están de acuerdo con esa "nueva estrategia" y quienes sí la apoyan (especialistas empresariales, economistas, contadores, presidentes de diversos organismos y países, etcétera). Quienes están de acuerdo con dicha estrategia, se reúnen en diversos foros, congresos y otros eventos para dialogar respecto a los beneficios y perjuicios que se tendrían que enfrentar con la aplicación de la globalización.

Hoy día es muy complicado para muchas personas entender la realidad económica que se vive en cada país, pero sobre todo en el propio, en donde cada persona intenta subsistir. Lo que sí es real, es que América Latina ha pasado por crisis económicas que afectan a la sociedad en general y a varios países del mundo, sobran ejemplos al respecto: El efecto tequila, crisis económica generada en México en el año 1994; el efecto samba provocado por Brasil en el año de 1999 y el efecto tango de Argentina en el año de 1995, sin olvidar la terrible crisis que padecen a finales del año 2001 y principios del 2002.

Cabe mencionar que mucho se comentó respecto a la crisis de Argentina, y entre esos comentarios se dijo que fue provocada por causa del efecto tequila en México (1994). Es así, que se indicó que la globalización y una de sus tantas desventajas esta reflejada en la crisis de México (1994), hecho que provocó reacciones en otros países, el más afectado y el primero fue precisamente Argentina, eso debido a que ambos países tenían economías semejantes. Dicha similitud motivó que inversionistas extranjeros decidieran retirar algunas inversiones de Argentina, sólo por precaución, provocando la crisis de dicho país. Posteriormente la crisis "rebotó" hacia Uruguay, debido a la interrelación económica que mantenía con Argentina, y así sucesivamente es como América Latina fue afectada en varios países, nombrando a tal suceso como: el efecto dominó.

La globalización es un tema polémico para muchos altos funcionarios, presidentes, economistas, contadores, etcétera. Es causa de graves problemas económicos en varios países, por lo menos así fue expresado por el mandatario

de Argentina; Fernando de la Rúa al jefe del ejecutivo brasileño; Fernando Henrique Cardoso, en un encuentro que sostuvieron durante el mes de noviembre de 1999, en el que además se habló de realizar acciones que ayuden a resolver los conflictos del tratado MERCOSUR al cual ambos pertenecen².

Actualmente los estudios que se han realizado sobre globalización indican que efectivamente se puede provocar inestabilidad económica. Retomando el ejemplo de la crisis mexicana en 1994, el efecto que se provocó en los bancos fue la descapitalización, generando una de las peores crisis económicas en la historia del país. Debido al efecto en los bancos mexicanos se realizó el rescate de los mismos con el Fondo Bancario de Protección al Ahorro (FOBAPROA), tema que causa inquietud entre los ahorradores que resultaron afectados por el mal uso que se aplicó al mismo, y aunque se indica que el problema se terminó, no es así ya que muchos bancos quedaron afectados, el que más fue Banca Serfin, quien requería de una cantidad considerable para ser rescatado, nada menos que 23 mil millones de pesos.

Cabe mencionar que valdría la pena retomar las ideas y pensamientos económicos expresados hace ya varios años por algunos estudiosos de la economía, uno de ellos es: Rudolf Hilferding, éste economista alemán, en su obra llamada "El capital financiero", creada en el año de 1910, de alguna manera advertía que el capital financiero era determinante en las características de la modernidad. Hilferding ya estudiaba el desarrollo del capital financiero a través de la fusión de dicho capital con el capital industrial. También realizó estudios acerca del surgimiento de los monopolios.

De alguna manera queda claramente expresado en su obra que todo requiere cambiar para que pueda funcionar, nada puede realizarse por siempre de la misma forma, es así que el capital financiero tiene que "moverse" estar de acuerdo a las condiciones que se viven y a los cambios que se presenten.

Otro economista que a principios del siglo XX ya realizaba investigaciones económicas fue: John A. Hobson, éste economista inglés realizó diversos trabajos (en 1910) que describen una teoría respecto del consumo como la base de la explicación futura de las crisis económicas. También da explicaciones sobre los problemas en el futuro del subconsumo y políticas erróneas y creó una obra que hace referencia al imperialismo, los problemas de la pobreza y de la desocupación, casos que actualmente aparecen en diversos países y que aparentemente parecen ser eventualidades, pero dichas eventualidades resultan intentos de solución que toman mucho tiempo e incluso años para su recuperación.

² Periódico: Reforma, Sec. Negocios, jueves 4 de noviembre de 1999, pp. 10-A.

Es claro que ambos autores (Hilferding y Hobson) describieron en 1910 situaciones que hoy día se han venido presentando, propiamente desde la década de los años 60's a la fecha. Podemos indicar que la visión expresada por ambos autores, no fue errónea.

Regresando a nuestra realidad, durante el mes de septiembre de 1999, el venezolano Ricardo Hausmann, Jefe del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), se dirigió hacia México en particular y hacia América Latina en general, para que se entendiera el tema de la soberanía en este actual mundo globalizado. Se refería a que los problemas económico-sociales en dichos países que trabajan, tienen su propia moneda y mercados financieros pequeños, provocan que sus empresas finalmente sean compradas por extranjeros.

Hausmann, textualmente dijo: "Mientras más tratemos de defender nuestro mercado financiero, más atractivo será que nuestras empresas sean propiedad extranjera", posteriormente indicó: "Pero si las empresas no consiguen financiamiento, es mejor para nosotros que las controlen los extranjeros, que si consiguen créditos y las pueden hacer crecer"³. Como ejemplo, señaló que las líneas aéreas antes eran nacionales y que en cada ciudad se enorgullecían de poner la bandera de su país en sus aviones, pero actualmente con la globalización hay alianzas internacionales ya que los pasajeros no están volando al exterior en una línea aérea de su país, sino que están viajando a cualquier país en cualquier línea aérea. Otros ejemplos son: Visa y Mastercard, ambos no tienen ni país, ni bandera y si los tuvieran representarían en este mundo globalizado una gran fuente de problemas.

En conclusión, Hausmann indicó que se necesita renunciar a la moneda y participar en un tratado de asociación monetaria para que mejoren las condiciones financieras de países como el nuestro, de esa manera las empresas conseguirían financiamiento y progresarían. Para el caso de México, se lograría competir en condiciones semejantes a las de Estados Unidos en cuanto a costo financiero, tasas de interés y precios similares, con lo anterior se lograría impulsar el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN).

Otra intervención fue la de Guillermo Calvo, ex asesor del Departamento de Economía del Fondo Monetario Internacional (FMI). Calvo afirmó que es la dolarización el camino a seguir para evitar nuevas crisis financieras. Tanto Hausmann como Calvo se refirieron al caso de México y otros países latinos en el Seminario "Crisis Financieras Recurrentes: El Papel de los Regímenes Cambiarios", realizado en el Centro de Análisis y Difusión Económica de Monterrey (CADE)⁴.

³ Periódico: El Financiero, Secc. Economía, lunes 27 de septiembre de 1999, pp. 1 y 4.

⁴ Periódico: Reforma, Secc. Negocios, lunes 27 de septiembre de 1999, pp. 19-A.

Al respecto, quiero indicar que la población antes de apoyar las propuestas que hacen los expertos (Hausmann y Calvo) y de proponer que se realice un estudio sobre los beneficios que ello traería, particularmente al caso de México, puedo percibir que entre los diversos problemas que se presentarían (sociales, ideológicos, culturales, etc.). Uno de los primeros sería que gran parte de la población mantendría un sentido nacionalista antes de aceptar las propuestas en cuestión, no sería el caso exclusivo de México, la reacción a tales propuestas no se haría esperar en cualquier país de América Latina, es decir, realmente se tornaría en un grave problema. Puedo afirmar lo anterior conociendo la forma de pensar de los latinos, particularmente de los mexicanos, mientras resulten los beneficiarios directos, aceptaran las opiniones de los expertos como positivas, de lo contrario, habrá un rotundo rechazo a las mismas.

2.1.4 GLOBALIZACIÓN Y BANCA MEXICANA

En cuanto a la globalización y su relación con la banca mexicana, son las fusiones bancarias el resultado de la decisión de crecimiento en los objetivos de las instituciones. Para el caso de los bancos es, lograr la adquisición de un mejor financiamiento, aumentar su capitalización y crecimiento económico para apoyar y lograr la rentabilidad de la institución, de sus clientes y de la economía nacional.

Organismos internacionales y nacionales como: el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial (BM), la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), el Banco de México (BANXICO), además de algunos foros y reuniones que se han llevado a cabo para intentar sanear los problemas de la banca mexicana, pero los intentos han sido fallidos. No podemos olvidarnos de la grave situación que se presentó cuando fue utilizado el Fondo Bancario de Protección al Ahorro (FOBAPROA) para sanear los problemas de la crisis bancaria, se generaron grandes cantidades de deudas. Una muy grave fue el caso de Banca Serfin, ésta institución requirió de una ayuda de 23 mil millones de pesos, ayuda que se esperaba del Instituto de Protección al Ahorro Bancario (IPAB), el mismo que sustituyó al FOBAPROA.

La banca mexicana ha pasado por diversos eventos que la han dejado resentida ante cualquier cambio. Regresando el tiempo, en el año 1982, la banca mexicana fue nacionalizada por el entonces presidente José López Portillo, años posteriores nuevamente fue privatizada, en últimos acontecimientos surgió la crisis de 1994 provocando que la banca quedara descapitalizada. Actualmente en intentos por mantenerse con vida, los bancos han tomado como medicamento a las fusiones bancarias, lo han hecho con otras instituciones nacionales y extranjeras. El objetivo es mantenerse con vida, acabar con sus deudas, o bien

ser más competitivas; después de la nacionalización en 1982, alrededor de 20 instituciones bancarias se apoyaron en las fusiones, entre ellas se pueden mencionar al Banco Azteca, Banco Comercial del Norte, Banco Mercantil de Zacatecas, Banco Abounrad, Banco Ganadero, Banco del Interior, Banco Occidental de México, Financiera Crédito de Monterrey, Actibanco Guadalajara, Banco Longoria, entre otros⁵.

Actualmente, en México hay presencia y participación de bancos extranjeros, a lo que bien se puede llamar parte de la globalización, ya se han presentado algunas fusiones, entre las más importantes, la que más llamó la atención fue precisamente la fusión de Bancomer con el Banco Bilbao Vizcaya (BBV). Uno de los dos bancos más grandes y antiguos del país se fusionó con un banco extranjero. Para la mayoría de los mexicanos la noticia no fue ni mala, ni buena, el pensamiento se limitaba a esperar que resultara benéfico para el país. Con el paso del tiempo las opiniones se fueron mostrando poco optimistas, para algunas personas dicha fusión representa la nueva y moderna conquista de los españoles en México, para otros es la oportunidad de crecer y mejorar la economía del país.

La globalización en el ambiente bancario podría ser una opción para mejorar las condiciones del país. La inversión extranjera a través de los bancos podría servir para que se invierta en diversas empresas, pero antes de realizar cualquier movimiento al respecto, sería conveniente que se realizara un estudio de costo-beneficio. Un buen estudio que analice todo tipo de situaciones, desde el más simple de los aspectos hasta los más complicados con el fin de evitar problemas que lleven al fracaso, que desde luego no es únicamente de la institución, sino que afecta a una gran parte de la sociedad.

Hablar de bancos es hablar de un elemento muy necesario para que funcione la gran máquina que es la economía, aún y cuando los especialistas del Fondo Monetario Internacional, entre otros, aseguren que la globalización es la solución a los problemas económicos de los países en busca del desarrollo. Insisto en que se recomienda cautela, precaución y un estudio por cada país, revisar desde los comentarios más absurdos hasta los aspectos más complicados. Recordemos que un error es como un virus que puede generar grandes dificultades, justamente problemas son lo que sobra en la economía mexicana, así como, crear una nueva cultura bancaria, aprender a adaptarse a los cambios según los efectos en la economía mundial, pero sobre todo aprender a prevenirlos y superarlos.

⁵ Ricardo pozas, Las Empresas y Los Empresarios En El México Contemporáneo, p. 430.

2.2 FUSIONES

Hablar de fusiones, no es común entre las personas ya que les resulta una palabra o tema desconocido cuyo significado no se puede interpretar con sólo escucharlo, es así que para la mayoría de las personas resulta un tema de poco interés y para otras representa una inquietud. La realidad es que no es propiamente una palabra o tema nuevo ya que se aplica desde hace mucho tiempo, bien podría indicarse que se utiliza desde hace cientos de años, desde luego no como se aplica en la actualidad, pero en esencia su significado o contenido objetivo es el mismo. Aclaremos que no se aplicaba igual ya que las condiciones jurídicas, empresariales y trámites en general no eran iguales en épocas pasadas que en la actualidad.

Hoy día, las fusiones parecen haberse puesto de moda, con mayor frecuencia se escuchan a través de los medios noticias al respecto, pero más que una moda es una prioridad. Actualmente la mayoría de los empresarios son personas emprendedoras que buscan ya sea por necesidad, o bien, por otras causas, el crecimiento y reconocimiento de sus empresas. Son muchos los motivos por los que las empresas buscan obtener beneficios, pero igualmente corren el riesgo de haber tomado una mala decisión.

Las fusiones, representan para una gran cantidad de empresarios, la solución a sus requerimientos. Es decir, actualmente las empresas buscan que el mercado quede subordinado a los fines de su planificación y no necesariamente a los de una empresa que se encuentra en dificultades económicas y busca sanear sus adversidades a través de una fusión.

La fusión es parte del comportamiento de las empresas que buscan su expansión en los nichos de mercado que se han proyectado para controlar y evaluar costos, precios, producción y rentas que son planificados de acuerdo a los intereses de las mismas. El comportamiento empresarial acepta la realización de fusiones para hacerse llegar tecnología, rentabilidad, productividad, eliminar la competencia, ampliar su nicho de mercado, obtener reconocimiento en diversos mercados, o bien, como ya se ha mencionado, para sus propios fines de planificación empresarial. Por otro lado, las empresas no sólo se inspiran en las fusiones como respuesta a la solución de una serie de problemas que se les presentan, sino que es la integración, en términos de la teoría empresarial, la solución a sus fines de planificación internos y externos. La integración se práctica en sus modalidades más usuales que son: integración vertical⁶ e integración horizontal⁷.

⁶ Unión de empresas que son proveedoras o consumidoras una de la otra.

⁷ Unión de empresas que están en el mismo negocio, es decir, competidoras.

**2.2.1 PROPUESTA QUE SE REALIZA PARA LA APLICACIÓN DE LA
PALABRA FUSIÓN**

La mayoría de los autores que estudian y mencionan en sus obras el tema de fusión de empresas, utilizan sus experiencias, sus conocimientos y criterios para referirse a las fusiones, es así que algunos indican que se referirán a una fusión como tal, o bien como, adquisición, consolidación, etcétera, como si fueran sinónimos. Otros indican que la llamarán fusión-adquisición, fusión-consolidación, etcétera, utilizando a las palabras como si fuese una sola y otros prefieren hacer referencia al tema haciendo comparaciones entre la palabra fusión y las palabras consolidación, adquisición, etcétera.

Como ya se ha mencionado antes, cada autor utiliza su propio criterio para referirse al tema de fusión de empresas. Aclaro que respeto el criterio y la aplicación que cada autor utiliza para referirse al tema. Reconozco que son personas que han dedicado mucho de su tiempo en realizar investigaciones al respecto, la mayoría de ellos especialistas en el tema, pero en lo personal no estoy de acuerdo en que se utilice tal diversidad de aplicaciones que cada autor asigna al tema según sus criterios. Puedo afirmar que sin duda se generan una serie de confusiones al lector. Estoy de acuerdo con la aplicación que se utiliza para comparar lo que son las fusiones con otros términos, pero de ninguna manera estoy de acuerdo en que se utilice a la palabra fusión como si fuese un sinónimo de las palabras adquisición, consolidación, etcétera. Tampoco estoy de acuerdo en que se utilicen en forma combinada (fusión-adquisición, fusión-consolidación, etc.) porque nuevamente se estrarían utilizando como sinónimos.

Para que se entienda en forma clara lo que se indica en el párrafo anterior consulte el apartado que responde bajo el título "definición de palabras de uso frecuente para referirse a la unión de empresas", y observe que siempre hay características que diferencian el contenido o significado de cada palabra que se emplea. La descripción significativa en cada una de las palabras definidas, es el resultado de una serie de consultas en documentos varios aplicados al tema de estudio.

2.2.2 DEFINICIÓN DE PALABRAS DE USO FRECUENTE PARA REFERIRSE A LA UNIÓN DE EMPRESAS

Los significados aplicados a las palabras que a continuación se describen son desarrollados de acuerdo al área económica, básicamente al sector empresarial.

ABSORCIÓN: Como lo indica la misma palabra, término utilizado cuando una empresa (generalmente grande) absorbe o consume a otra empresa (generalmente pequeña) hasta desaparecerla.

ADQUISICIÓN: Es la obtención de una empresa por medio de la compra de la misma, también puede ser adquirida por donación o sucesión. En algunos casos se caracteriza porque la adquisición se realiza en contra de los deseos de algunas personas que tienen algún tipo de relación en la misma.

ALIANZA: Es la unión de empresas a través de un pacto o convenio, una característica es que se realizan contratos para que ambas funcionen en forma parcial o total.

AMALGAMACIÓN: Es la combinación de dos o más empresas, se dice combinación porque se trata de la unión de dos o más empresas cuyos giros mercantiles son diferentes, es decir, en ellas se producen o venden artículos diferentes.

CONSOLIDACIÓN: Se refiere a la unión de empresas en donde las empresas fusionante y la fusionada buscan ser más sólidas, seguras y procuran evitar el fracaso y la competencia. Una forma de asegurar su futuro es que la unión se realiza por acuerdo de ambas.

FUSIÓN: En su más simple expresión significa la unión de dos elementos, de dos sociedades, de dos partidos políticos, etcétera, dependiendo del área en la que se aplique la misma. En áreas económico-administrativas y en el sector empresarial se utiliza como la unión de empresas para crear una sola sociedad que sustituye a cada una de las que la forman, generalmente se trata de empresas con características semejantes.

2.2.3 BREVE ANÁLISIS HISTÓRICO DE LAS FUSIONES

Al igual que en la historia de la banca, las fusiones tampoco cuentan con antecedentes históricos precisos. Los datos que a continuación se describen son el resultado de varias lecturas que hacen referencia a las mismas en diversos períodos, con esos datos se pretende demostrar que las fusiones no son un tema nuevo, sino que son parte del funcionamiento del origen de la vida empresarial. Tampoco son propias de los bancos, las fusiones se pueden aplicar a cualquier empresa cuyos objetivos sean los de crecimiento. Curiosamente algunos datos que se describen hacen referencia a fusiones bancarias.

Según se indica en algunos documentos, durante la época de reinado de Alejandro Magno, Rey de Macedonia, aproximadamente en el año 324 a. C., al no encontrar resistencia en una de sus tantas conquistas, precisamente en Partia ciudad ubicada al sudeste del Mar Caspio, Alejandro vistió y utilizó la cultura de los pobladores de Partia. También promovió su propia cultura entre los persas para lograr obtener la confianza del pueblo, su objetivo principal era conquistarlos y así fue, su conquista fue consumada con una fusión, la misma que se realizó al aceptar su compromiso con Roxana hija de uno de los líderes que gobernaban Partia. Es así como se realizó una fusión entre dos gobiernos y culturas, fusión lograda de manera lícita y honrada⁸.

Otro momento histórico se presentó en el siglo XVI, momento en que se constituyó el Monte de Piedad en Nápoles, dicho Monte se fusionó a través del tiempo con los siguientes bancos: con el Banco del Monte de los Pobres, el Banco del Pueblo, el Banco de San Eligio, el Banco del Espíritu Santo, el Banco de San Cayetano, el Banco de la Victoria, el Banco del Salvador y finalmente en el año 1794 se establece como el Real Banco Nacional de las Dos Sicilias⁹. De esa manera se realizó una de las fusiones más largas en la historia de la banca.

En otros datos históricos se indica que en el año 1513, Nicolás Maquiavelo reconocido político y militar italiano, fue severamente criticado por otros destacados personajes de su época. La causa de la crítica fue el contenido de su libro titulado "El Príncipe", ya que era catalogado como vulgar y peligroso para cualquier persona que intentara leerlo. Básicamente el contenido trata de las formas en que se basaron algunos gobernantes de épocas diversas para llegar al poder, formas muy drásticas y penosas en la mayoría de los casos, dentro ellas se encuentran las fusiones-adquisiciones en donde destacan temas como:

- Como manejar las adquisiciones cuando las culturas son similares.

⁸ Fusiones y Adquisiciones, Aspectos Culturales y Organizativos; COS, Edgar H. Schein, pp. 115.

⁹ Historia de la Banca, Ed. UTHEA, Leo Goldchmied, pp. 27.

- Como manejar las adquisiciones cuando las culturas son diferentes.
- Los peligros de intentar cambiar.
- Anunciar las malas noticias inmediatamente.
- La similitud entre la empresa y el Estado.

En cada uno de los apartados Maquiavelo aconseja y describe los hechos aportados por su experiencia y observación para lograr el éxito empresarial. Las aportaciones de Maquiavelo en cuanto a fusiones-adquisiciones son una prueba más de su utilización desde hace cientos de años.

Entre las primeras preocupaciones que se presentaron respecto a las fusiones, se encuentra la adecuación de la competencia que se expresó en la legislación antitrust de fines del siglo XIX e inicios del XX. Es así, que en el año 1890, la Ley Sherman prohibía algunas restricciones del comercio, convirtiendo al comercio monopolístico en un delito, debido a que se presentaron algunos problemas para poder aplicar dicha ley, fue hasta el año de 1914 que se aprobó una nueva ley, la Ley Antitrust Clayton, que en su sección 7 prohibía la adquisición de acciones, por lo que antes debía hacerse un análisis de la probable fusión y / o adquisición ya que el resultado de dicha la misma consistía en reducir la competencia, o bien, la tendencia a crear un monopolio.

En otro período, la Ley Bancaria Nacional de 1918 y la Ley de Bancos de 1950, requerían de la aprobación de varios organismos reguladores para realizar una fusión-adquisición. Para el año de 1956 las fusiones estaban sometidas al control de leyes federales, cuya reglamentación se hacía a través de holdings¹⁰ sin que la autoridad monetaria analizara el efecto competitivo de las fusiones bancarias. Finalmente fue aprobada la legislación de holdings bancarios, también se legisó el control federal sobre las fusiones de todos los bancos con garantía de depósitos. Para el caso de ambas leyes, la Reserva Federal debía examinar las repercusiones competitivas, en cuanto a su tamaño, su expansión, etcétera y corroborar que la banca fusionada fuera legal y la más adecuada.

En el año de 1960, fue aprobada la ley de Fusiones Bancarias, quedando las relativas a bancos con garantía de depósito, sometidas a la jurisdicción de uno de tres organismos federales. En el mismo año, la Corte Suprema dictaminó que las fusiones bancarias aprobadas por organismos bancarios federales, podían ser cuestionadas por el fiscal general en función de las leyes antitrust.

¹⁰ Tipo de monopolio que consiste en el control de una sociedad o empresa sobre otra (s) mediante la compra total o parcial de sus acciones.

En otro momento, durante el inicio del milenio, en el año de 1910 para ser más precisos, el economista alemán Rudolf Hilferding, en su obra titulada "El Capital Financiero", hizo referencia a las fusiones indicando que podían ser parciales. Es decir, que permiten la existencia de la libre competencia en el sector al que correspondan, o bien, pueden ser monopolistas, para éste último caso hace mención en su obra acerca del trust indicando que es la unión de empresas o fusión con prácticas monopolistas.

Todo indica que durante dicha década fueron las fusiones una práctica muy común a partir del trust y del cártel, prácticas que actualmente están prohibidas ya que ambas tienen características monopolistas. Resaltando otra nota de interés, es importante mencionar que Hilferding se refería a la unión de empresas de diferentes giros comerciales (fusión de integración vertical), una de esas empresas era una institución bancaria y la otra podía ser una industria de cualquier giro comercial o producción, era una unión por convenir a los intereses de ambas empresas. Desde luego resalta que en una gran cantidad de casos, los bancos representan un beneficio económico para la empresa que se unieran con ellos, el objetivo era eliminar a la competencia.

Ese tipo de fusiones en la década de los años 60's, fueron una práctica que tuvo un periodo de auge, pero eran prácticas monopólicas, prácticas que actualmente y desde hace varios años están prohibidas.¹¹

En 1966, la ley de Holdings Bancarios (creada en 1956) y la Ley de Fusiones Bancarias (creada en 1960), se revisaron con lineamientos similares, de ambas se afirmó la aplicación de las leyes antitrust que redujeron la competencia o la tendencia a crear un monopolio.

Fue a principios del siglo XX la época en que se realizaron varias fusiones en diversos sectores como: bancos, petróleo, automóviles, entre otras grandes empresas que comenzaron a adquirir otras de menor tamaño con el propósito de lograr obtener el poder en sus respectivos mercados.

A mitad de la década de los años 50's, Europa tenía gran participación en las fusiones, desde luego que en Estados Unidos de Norte América también se presentaron varias en diversos sectores, la mayoría en la modalidad de integración vertical, aunque también se realizaron algunas del tipo de integración horizontal. Es después de la Segunda Guerra Mundial cuando se realizan una mayor cantidad de fusiones y su auge casi termina con la crisis que se presentó durante la década de los años 70's.

Finalmente en la década de los años 80's tanto en Estados Unidos como en Europa vuelven a realizarse fusiones en diversos sectores, los motivos son

¹¹ Hilferding, Rudolf; El Capital Financiero, pag. 218 y 219.

distintos para cada caso, la década de los 80's resulta muy activa para diversos aspectos económicos, entre ellos y de los más importantes y que generan varias fusiones están, aprovechar el movimiento desregulador que se presentó en Estados Unidos y la necesidad de internacionalizarse de los países europeos.

Durante la década de los años 90's las fusiones siguen siendo parte importante de los empresarios, sobre todo pensando en su futuro y la obtención de utilidades, y continúan tanto Estados Unidos como algunos países de Europa destacando por sus ideales de fusionarse con otras empresas y no precisamente del sector bancario, sino de diversos sectores.

2.2.4 ALGUNAS RAZONES POR LAS QUE SE LLEVAN A CABO LAS FUSIONES

Son muchas las razones por las que los empresarios buscan y desean realizar la fusión de sus empresas, entre esas razones se encuentran las siguientes:

- Para aprovechar oportunidades conjuntas.
- Para corregir debilidades corporativas.
- Para mejorar los niveles de eficiencia y efectividad.
- Mejorar los márgenes de productividad y rentabilidad.
- Para lograr llevar a cabo un plan de desarrollo de la empresa.
- Para conseguir diversificar sus productos.
- Lograr una buena inversión.
- Lograr aumentar el volumen de los negocios.
- Mejorar los servicios que se prestan en los negocios existentes.
- Necesidad de acelerar el crecimiento.
- El deseo de aumentar las ganancias.
- Por incapacidad de pequeñas empresas de satisfacer las necesidades de sus clientes.
- Por la imposibilidad de mantener el ritmo de una competencia agresiva.
- Por la avanzada edad de los administradores que les suceda en cargos importantes.
- Para la obtención y logro en cambios industriales y tecnológicos.
- Mejorar las líneas de producción desequilibradas.
- Por consideraciones financieras, etcétera.

Son muy claras las razones por las que los empresarios desean fusionar sus empresas, y aunque a simple vista parecen sencillas, en la realidad no lo son. Por otro lado hay algunas razones que por muy simples que parezcan con el paso

del tiempo se consideraron como muy poderosas, una razón que hace algunos años así como hoy día tienen esas características además de ser un claro ejemplo, es la que enseguida se describe.

Durante la década de los años 60's y 70's se realizaban fusiones empresariales, básicamente porque se buscaba el rescate de las empresas que se encontraban en algún tipo de situación complicada, esa era una razón muy utilizada en varios países, pero principalmente era una práctica muy común en Japón. Por otro lado los alemanes y franceses adquirían y fusionaban empresas que en ese momento no tenían problemas de ningún tipo, es decir, eran rentables, situación que para los japoneses era muy complicado entender ya que el único motivo que tenían para realizar una fusión era rescatar empresas con problemas. Además los japoneses carecían de experiencia para realizar fusiones entre empresas, un ejemplo de su inexperiencia quedó demostrado durante los años 1974-1978, realizaron 47 operaciones entre fusiones y adquisiciones, cantidad que sólo representaba el 5% de un total de 876 fusiones y adquisiciones que realizaron compañías extranjeras.

Japón es un país de emprendedores y durante la década de los 80's formó parte del un proceso de liberalización que se generaba en el mundo, al igual que muchos otros países, adoptó el sistema de flexibilización que permitía operar fácilmente los mercados de bienes y capitales utilizando el proceso de organización industrial horizontal a través de la subcontratación. Con ello los japoneses lograron un crecimiento competitivo muy favorable, al grado de que países como Estados Unidos se preocuparon al verse desplazados quedando su competitividad bastante reducida.

La explicación del párrafo anterior tiene sentido, ya que del mismo surge otra razón muy importante para realizar una fusión, y es justamente la competencia, hecho que actualmente sigue siendo una poderosa razón de las empresas para fusionarse. El objetivo era la eliminación de la competencia, y una manera sana de acabarla era y es hoy día la fusión de empresas.

Los empresarios estadounidenses operaron a partir de la organización vertical y una vez logradas las operaciones realizaban una reestructuración con las empresas fusionadas. Gracias a ese proceso, poco a poco fueron recuperando terreno alcanzando a los japoneses en la competitividad que existió entre ellos durante las décadas de los 70's y 80's, y más difícil fue dicha recuperación ya que durante esas décadas aún no entendían el proceso horizontal adoptado por los japoneses, logrando ser éstos últimos competidores muy difíciles de superar.

Todavía hoy día es muy complicado para los estadounidenses y para muchos otros países poder superar a Japón, sobre todo tratándose de querer introducir productos en ese país ya que hay un obstáculo muy difícil de superar. Aún y cuando Japón proporcione todas las libertades y facilidades para que las

empresas extranjeras ingresen sus productos, existe la posibilidad de que no sean aceptados por la población japonesa y es que la barrera más complicada que puede existir en Japón para cualquier extranjero, es su cultura.

Otra razón más para llevar a cabo una fusión es la tecnología, es el caso de los países latinoamericanos en donde las grandes empresas buscan adquirir tecnología adecuada que haga aún más competitiva la producción. La razón más importante es, el ahorro en todo sentido, todos sabemos que los países latinoamericanos buscan la fórmula adecuada que los auxilie en la superación de sus problemas internos y externos. Bueno, pues se encuentran con una buena fórmula para lograrlo, y es justamente la fusión, pero también representan una buena fórmula para el fracaso, principalmente para las empresas medianas y pequeñas ya que no cuentan con la solvencia económica ni la capacitación adecuadas y no sólo eso, son muchos los requisitos que tendrían que cubrir para lograr una fusión, éstas medianas y pequeñas empresas generalmente son adquiridas o absorbidas por otros negocios más grandes. Aclaremos que la tecnología no es un motivo de fusión exclusivo de los países latinoamericanos, ni de pequeñas o medianas industrias, es un motivo en el ámbito mundial, aunque sólo se está mencionando uno de tantos casos que son significativos para un gran número de empresarios.

Un motivo que cada día cobra mayor interés en los empresarios, en los gobiernos y en todo un país, es la regionalización. Lograr que una empresa conquiste nuevos mercados en otras ciudades de su país, o bien en otros países, es un objetivo muy poderoso de fusión. Como ya se ha mencionado no es fácil lograr esa conquista, existen muchos aspectos que lo hacen complicado, como: la cultura, la religión, la política, las ideologías y pensamientos diversos sobre la economía, los trámites, los canales de distribución, los gustos de las personas, los estilos de vida, etcétera, en fin todo influye desde lo general a lo particular y viceversa.

Como se puede apreciar, las fuerzas del cambio para cualquier país, bien podrían ser las fusiones. Cada uno de los breves casos que se han explicado es motivo para realizar fusiones y dentro de cada uno de ellos se puede apreciar otra nueva razón que sin proponérselo existe como un motivo más de fusión para la misma empresa, o bien, para otras empresas. Motivos que son generados como resultado de rescatar a las empresas con problemas de: tecnología, regionalización, etcétera, todo una lista de razones que han surgido a través del tiempo.

2.2.5 PROCESO Y ELEMENTOS QUE INTERVIENEN PARA REALIZAR UNA FUSIÓN**PROCESO**

1. La empresa fusionante **decide** por algún motivo que desea fusionarse con otra empresa.
2. Se define el perfil que deben cubrir ambas empresas fusionante y fusionada, hasta **obtener las características** necesarias a cubrir de acuerdo al objetivo principal.
3. Una vez obtenidas las características a cubrir, se realiza la **búsqueda de candidatos**.
4. Se realiza la **evaluación** de cada candidato.
5. Se **selecciona** al candidato que cubra todos los requisitos.
6. Se hace la **negociación** entre las empresas fusionante y la posible empresa fusionada, hasta cubrir los acuerdos requeridos.
7. Finalmente se **formaliza** la fusión con cada uno de los elementos que intervienen en la misma.

ELEMENTOS

- a. Autoridades,
- b. Acreedores,
- c. Proveedores,
- d. Clientes, y
- e. Empleados.

2.3 BANCA COMERCIAL**2.3.1 DEFINICIÓN Y FUNCIÓN DE LA BANCA**

Dadas las interrelaciones del sector bancario con las fusiones, es necesario mencionar la definición y funciones de la banca en general y particularmente de la banca comercial.

BANCA (O): Es una institución que custodia depósitos y presta dinero, es decir, se dedica a realizar una intermediación entre el público ahorrador y el que utiliza esos ahorros. Hay varios tipos de bancos según las funciones que se van a realizar: banco de ahorro, banco comercial, banco de depósito, banco de capitalización, banco fiduciario, banco hipotecario, banco central y banco de emisión.

BANCA COMERCIAL: Es una institución privada de crédito cuyo fin es la obtención de ganancias mediante la aceptación de depósitos, ahorro del público y la concesión de préstamos con bajo interés, destinados al financiamiento del consumo y de la inversión.

BANCA MÚLTIPLE: Es una institución que permite a sus clientes realizar operaciones diversas que antes se realizaban en diferentes instituciones especializadas.

La banca comercial es una institución privada (algunas con participación gubernamental y/o extranjera), entre ellas podemos mencionar a Bancomer y Banamex, entre otras. Una característica de la banca comercial es que se forma de una institución grande con numerosas sucursales diseminadas por todo el país, o en una buena parte del mismo, en ellas se pueden realizar diversas actividades que años anteriores eran exclusivas de otras instituciones, eso es lo que actualmente y desde hace varios años se conoce como: banca comercial-múltiple. Una de sus ventajas más reconocidas por otras instituciones financieras y empresas de diversos giros, es que cuando una de sus sucursales padece de problemas financieros, o bien, por cualquier tipo de irregularidad, dicha sucursal es apoyada por la institución a la que pertenece, de tal manera, que es posible su pronta recuperación (desde luego nos referimos a sucursales que pertenecen a la misma empresa bancaria). Gran parte de los logros de la banca se deben a la tecnología y sin ella la banca mexicana no existiría.

**2.3.2 ALGUNOS DATOS HISTÓRICOS RELEVANTES DE LA BANCA
COMERCIAL EN MÉXICO****2.3.2.1 LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DE CRÉDITO Y ORGANIZACIONES
AUXILIARES**

En el año de 1941, en la Ciudad de México fue expedida la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, funcionó hasta el año de 1984 como reguladora de las actividades de banca y crédito, dichas actividades requerían de una concesión del Gobierno Federal que era otorgada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público; las actividades consistían en:

- Banca de depósito,
- Sociedades financieras,
- Banca de crédito hipotecario,
- Banca de capitalización,
- Operaciones de depósito de ahorro, y
- Operaciones fiduciarias.

El mercado bancario era atendido por bancos de depósito que constituían la banca comercial (ya que eran las instituciones más fuertes e importantes del sistema bancario), las sociedades financieras, las sociedades de crédito hipotecario y los bancos capitalizadores, respecto a la Ley también regulaba las actividades de las organizaciones auxiliares de crédito y de las uniones de crédito.

Las autoridades reguladoras y supervisoras del sistema bancario son:

- La Secretaría de Hacienda y Crédito Público (en aspectos normativos y estructurales)
- El Banco de México (en materias operativa, cambiaria y encaje legal).

- La Comisión Nacional Bancaria (en inspección y vigilancia del sistema y la normatividad contable).

El sistema financiero estuvo basado en instituciones especializadas y durante el período que duraron se generaron problemas de insolvencia que se concentraron en las sociedades financieras, principalmente por la elevada concentración en grupos de empresas. Algunas sociedades financieras fueron intervenidas por la Comisión Nacional Bancaria, sólo algunas pudieron ser rehabilitadas con el cambio de accionistas y administradores. Otras fueron liquidadas a través del Fideicomiso Liquidador de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares. Otros pequeños bancos, principalmente de provincia también fueron intervenidos en fechas diversas, por causa de los problemas de insolvencia que presentaban debido a su débil estructura y escasa capitalización, sólo algunos se rehabilitaron gracias a los apoyos transitorios del Banco de México, al ingreso de nuevos accionistas con mayor capacidad económica, y otros más a su vinculación con otros bancos más grandes y sólidos.

Los bancos de depósito de mayor tamaño incorporaron como afiliados a otras instituciones, dando origen a los grupos financieros que estuvieran integrados por un banco de depósito líder, una sociedad financiera y un banco hipotecario. Los grupos más importantes contaban con instituciones de seguros y fianzas entre otras sociedades, con el paso del tiempo sus actividades se fueron especializando y mejorando, de esa manera fueron reconocidos en la Ley en el año de 1970.

En el año de 1974 se inicia el proceso de decisión de la transformación de la Banca Privada en Banca Múltiple, esto es, en una sola institución se realizan las actividades de varias instituciones especializadas que poco a poco se fueron fusionando. Los resultados no siempre fueron favorables ya que algunas empresas tenían problemas de diversos tipos y con ellos contaminaron a las empresas fusionantes, pero eso no fue impedimento para que la nueva Banca Múltiple lograra desarrollar sus nuevas y combinadas actividades, hasta ser una de las instituciones financiera más importantes del país.

No todo fue éxito en el período comprendido entre 1970-1976¹², se presentaron problemas que agravaron el desarrollo económico de todo el país, entre ellos:

- Incremento del circulante,
- Aumento en los precios,

¹² Período presidencial de Luis Echeverría Álvarez

- Disminución del poder adquisitivo del peso,
- Variaciones constantes en el encaje legal y las tasas de Interés,
- Crecimiento de la deuda externa,
- Devaluación del peso, hasta llegar a veintidós pesos por dólar.

En general, se provocó una crisis inflacionaria, es así como José López Portillo recibió la presidencia para gobernar durante el período 1976-1982, con una crisis económica que López Portillo aseguró superar durante su mandato, y para ello propuso tres medidas:

1. **REFORMA ECONÓMICA:** Con su propuesta llamada "Alianza para la Producción".
2. **REFORMA ADMINISTRATIVA:** Que serviría para evitar duplicidad de funciones y agilizar los trámites del sector público.
3. **REFORMA POLÍTICA:** Que fuera utilizada como complemento de las dos medidas anteriores.

Después de varios análisis que se realizaron respecto a las medidas y a los planes de desarrollo que propusiera López Portillo, diversos autores concluyen que el resultado obtenido durante su período presidencial fue una crisis económica muy peligrosa ya que pudo haberse convertido en un grave problema social y político. Los Planes de Desarrollo propuestos eran muy optimistas, pero no funcionaron en su totalidad, el resultado fue la crisis de 1982. La historia se repetía nuevamente, 1976 y 1982 fueron dos finales de gobierno lamentables y la crítica o comentario de países extranjeros fue bastante dura, se calificaba a México como a un país de despilfarro alimentario, carente de conocimientos debido a la mala distribución del ingreso y del gasto públicos, en general, se decía que México era un país con crecimiento económico sin desarrollo.

Durante el último informe de Gobierno de López Portillo, ocurrido el día 1º de septiembre de 1982, anuncia la expropiación de la Banca Mexicana, la noticia fue recibida con beneplácito por muchas personas y con disgusto y resignación por otras tantas, para entender ambos sentimientos es necesario saber el significado de la palabra nacionalización.

NACIONALIZACIÓN (def.): La nacionalización tiene por sinónimo a la palabra expropiación, consiste en privar legalmente a particulares de sus propiedades, es decir, nacionalizar se entiende como dar el carácter de nacional, por lo tanto y

para ser más preciso lo anterior quiere decir, que la propiedad en manos de particulares se transfiere al poder del Estado, estén o no de acuerdo los particulares.

La nacionalización representa el fin de la concesión otorgada a particulares para operar, se puede presentar de dos formas: la primera, es mediante la indemnización remunerada, pagando a sus ex propietarios en un plazo no mayor a los 10 años, y la segunda, mediante la vía coercitiva; es decir, mediante la fuerza.

2.3.2.2 EXPROPIACIÓN DE LA BANCA

Durante la década de los años 70's, se presentaron diversos problemas en el país, que dieron paso a una crisis que se hiciera patente en forma alarmante durante el segundo semestre de 1982. Es precisamente el 1° de septiembre de 1982 cuando es declarado por el entonces Presidente de México, el Lic. José López Portillo, la expropiación y estatización de la banca privada, que en ese período estaba compuesta de 36 bancos múltiples y 14 instituciones especializadas¹³. El Banco Mexicano Somex y el Banco Internacional no fueron expropiados ya que el Gobierno Federal en ese momento ejercía control accionario en ellos, tampoco se incluyó a las Organizaciones Auxiliares de Crédito, ni a los Bancos de Desarrollo, ambos siempre han estado bajo el control del Gobierno Federal, además tampoco se expropiaron el Banco Obrero ni la sucursal en México del Citibank de Nueva York, que operaban como bancos comerciales.

Durante el mismo año de la expropiación, se inicio el nuevo marco legal de los bancos comerciales a la administración gubernamental, se adicionó al artículo 28 Constitucional, las nuevas actividades de la banca y crédito. Para el mes de diciembre fue expedida la primera Ley Reglamentaria del Servicio Público de banca y Crédito, que establece los lineamientos básicos que regulan las actividades de la banca nacionalizada. En enero de 1985 se promulgó una nueva Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito, derogándose la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, también se expidió la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito, sustituyendo a la Ley Bancaria el marco legal de las organizaciones auxiliares. La nueva Ley permitió a los particulares una participación del 34% en el capital, desde luego manteniendo el esquema, la forma, los sistemas de regulación y supervisión de operación de la banca, mismos que siguió realizando la Secretaría

¹³ Las instituciones especializadas, estaban en proceso de liquidación o de fusión en ese período.

de Hacienda y Crédito público, el Banco de México y la Comisión Nacional Bancaria.

Antes de la nacionalización de la banca se había iniciado una política para reducir a las instituciones de la banca privada, lo anterior debido al surgimiento de la banca múltiple¹⁴, el hecho se realizó inmediatamente una vez que se decretó la nacionalización, desaparecieron una gran cantidad de instituciones especializadas, otras más fueron fusionadas.

A partir de la nacionalización, precisamente en el período comprendido entre 1982 y 1987, el sistema financiero se vio rodeado de dificultades que afectaron a una gran cantidad de empresas y personas, entre ellos:

- Inflación.
- Estancamiento económico.
- Suspensión del crédito externo.
- Devaluación de la moneda.
- Restricción crediticia al sector privado.
- Canalización de recursos al Gobierno.
- Segregación de las instituciones de crédito (activos no bancarios).

En resumen, las empresas que fueron nacionalizadas quedaron sujetas a un estricto y complicado régimen de "encaje legal"¹⁵ que era ajustado por el Banco de México dependiendo de las necesidades económicas que se presentaban en el país. El resultado era que el Gobierno obtenía un gran volumen de financiamiento directo a través de la colocación de valores públicos en el mercado bursátil, así la remuneración de créditos al Gobierno y los depósitos en el Banco de México eran cada vez más significativos.

Fueron muchos los ajustes que se realizaron para suavizar los problemas de la economía del país. Como resultado de las fusiones que se presentaron desde el inicio de la nacionalización hasta el año de 1990, había 18 bancos

¹⁴ El cambio de banca especializada a banca múltiple, fue autorizado en el año de 1978.

¹⁵ El encaje legal consistía en los depósitos e inversiones que se debían realizar en forma obligatoria.

múltiples que fueron intervenidos por el Gobierno Federal y que fueron objeto de venta a particulares. Lo anterior dio como resultado la reprivatización de la banca; el resultado arrojado en cifras fue superado con relación a lo que se había ajustado previo a la venta, las diferencias más notables fueron en inversión en acciones de empresas, activos fijos, bienes muebles e inmuebles que fueron recibidos por adjudicación o en pago.

A través del tiempo la banca mexicana ha realizado diversas modificaciones que son ajustadas a las necesidades económicas tanto de las mismas instituciones como del país en general. Han sido muchos los desajustes económicos que a padecido la economía mexicana, y hoy como antes, las opiniones son divididas a favor o en contra de los cambios en que se envuelve al país, sin embargo, con todas esas opiniones divididas no dejan de llamar la atención las fusiones. Concluimos que durante la nacionalización, fueron las fusiones bancarias las que dieron vida a una nueva banca, desde luego sin olvidar a las que fracasaron y que de alguna manera sirvieron de ejemplo para corregir los errores que pudieran llevar a la quiebra no sólo a las instituciones bancarias, sino a toda aquella empresa que busca su crecimiento y reconocimiento empresarial.

**3.1 JUSTIFICACIÓN SOBRE LOS PERIODOS DE ANÁLISIS SELECCIONADOS
PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESENTE TRABAJO**

Desde el segundo semestre de 1999 hasta la fecha de conclusión de la fusión Bancomer (esperando que eso sea posible), es el período seleccionado para dar inicio al análisis periodístico de algunos capítulos correspondientes al presente trabajo, ya que en los mismos se presentan una variedad de notas que sirven a los fines del mismo. Se analizan opiniones, entrevistas, cambios en las estrategias de trabajo publicadas y algunas propuestas, actividades, etcétera. En general, noticias que fueron el motivo y causa de diversas reacciones entre la población.

Los períodos de análisis seleccionados en los capítulos que así corresponda, son (a juicio propio), los períodos que servirán de guía para conocer los hechos más destacados del sistema bancario mexicano, antes de iniciar el proceso que viviera Bancomer y en el que se diera a conocer la propuesta de fusión del Banco Bilbao Vizcaya. Si el tiempo y las circunstancias lo permiten se pretende abarcar hasta la conclusión de la fusión de ambas instituciones.

Pensando en que se deben conocer algunos datos sobre las actividades de Bancomer antes, durante y después de la fecha de la propuesta de fusión, fue que se tomó la decisión de iniciar el análisis a partir del mes de junio de 1999, ya que siempre es necesario conocer las noticias que en diversos medios se informaban sobre la forma en que Bancomer saldría de la crisis bancaria que se estaba viviendo. Los ejecutivos de la institución daban a conocer los avances en sus actividades, así como, las estrategias planeadas para recuperarse de los problemas, en la mayoría de las notas se indicó que los problemas se resolverían a corto o largo plazo, pero que tenían solución.

El objetivo es conocer las actividades de Bancomer antes de la fusión, durante el proceso de la misma, y de ser posible, lo que harán o hacían después de dicho evento.

**3.2 OPINIONES Y SUGERENCIAS DE LOS ESPECIALISTAS SOBRE LA
SITUACIÓN BANCARIA MEXICANA**

(DURANTE EL PERIODO: JUNIO DE 1999 A MARZO DEL 2000)

NOTA ACLARATORIA:

Cada nota informativa tiene por título la fecha en fue publicada, la mayoría se rescataron del diario Reforma, excepto las que indican la fuente en las notas al pie de la página.

**3.2.1 ANÁLISIS DE NOTAS PERIODÍSTICAS PUBLICADAS
(PERIODO DE ANÁLISIS: JUNIO DE 1999 A MARZO DEL 2000)**

Debido a los problemas que tenía la banca mexicana, surgieron opiniones bastante polémicas sobre lo que se podría hacer para sanearla. Opiniones casi todas ellas buscadas, como cuando una persona se enferma y busca la opinión de otras para recuperar su salud. El similar de ambos casos es que se busca muchas veces la opinión de otras personas, pero generalmente de personas que poco o nada tienen de conocimientos y mucho menos de experiencia para dar una solución, y cuando llega el momento en que el problema se convierte en una verdadera crisis, es hasta entonces que ya no por necesidad, sino por desesperación, que se busca a la persona adecuada. Lamentablemente así se ha acostumbrado en nuestro país, en diversas áreas.

Creo que lo más acertado es consultar la opinión de los profesionales y/o experimentados en problemas específicos del área correspondiente, analizar las respuestas (varias respuestas) y retomar de ellas las más adecuadas como alternativas para solucionar el problema desde diversos puntos, al menos esa es una de las situaciones que percibi al analizar las notas periodísticas. Una de esas situaciones me llevo a pensar en que la experiencia la tienen quienes más años han vivido y laborado en el medio de interés. Particularmente en el caso de la banca, quienes más la han vivido son quienes han estado y participado en ella, ese es el caso de la siguiente nota, misma que fuera la primera analizada y de las que más llamó mi atención.

3 de septiembre de 1999

Se trata del ex banquero Daniel Aboumrad, cuya opinión indica que la crisis bancaria comenzó en 1982, con el anuncio de la nacionalización de la banca,

expresado en el último informe de gobierno del ex presidente, José López Portillo. No es para menos ya que a casi un año de haberse realizado el anuncio, Aboumrad perdió su banco al ser fusionado, pasando a ser de banca múltiple especializada a sociedad nacional de crédito junto con otras 20 instituciones bancarias que también desaparecieron por uno de los doce decretos realizados en esa época¹.

Actualmente, Aboumrad sugiere la fusión de Banamex con Bancomer como una alternativa para salvar lo poco que queda de un banco puramente mexicano, en donde el único gran problema sería que cientos de personas perderían sus empleos, pero bien valdría la pena ya que se conservaría un banco mexicano. También alertó que mientras los banqueros mexicanos piensan en cómo solucionar los problemas, los extranjeros preparan sus estrategias para dominar a la banca mexicana.

10 de septiembre de 1999

En otra nota, no podía faltar la opinión de extranjeros, particularmente de un representante de una institución bancaria extranjera como es el caso de Humberto Bañuelos; director general del Banco Bilbao Vizcaya Probursa. En su opinión, indicó que es necesaria una cultura bursátil que impulse el desarrollo económico mexicano, inmediatamente dijo (lo que a mi juicio era su verdadero interés) que la banca extranjera estaba dispuesta a invertir en las instituciones de banca mexicanas.

Desde luego que lo expresado en el párrafo anterior no puede ser considerado como una situación terrible o ventajosa, porque justamente con la inversión extranjera, es como Banco Bilbao Vizcaya (BBV) ha logrado ser uno de los bancos más importantes de su país. No se pueden omitir las diversas estrategias que han aplicado para sus logros, estrategias que seguramente obtuvieron del análisis de diversas opiniones, sugerencias y estudios.

Es claro y lógico que al igual que el ex banquero Daniel Aboumrad, la mayoría de los mexicanos deseamos una banca puramente mexicana, pero también es cierto lo expresado por Humberto Bañuelos sobre la inversión extranjera. Antes de continuar con el comentario sobre ambas opiniones, una de un nacional y otra de un extranjero, analicemos otras notas más.

27 de septiembre de 1999

En la siguiente nota, Ricardo Hausmann, economista en jefe del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), advertía a América Latina y particularmente a

¹ Ricardo Fozas: Las empresas y los empresarios en el México contemporáneo, México, Planeta, 1989, p. 430.

México, que es necesario dejar de lado el temor a la dolarización y el temor a la participación abierta a extranjeros.

13 de octubre de 1999

El analista John Haseltine, subdirector general del Instituto de Finanzas Internacionales (IFI) y el economista Albert Fishlow, ambos sugerían que lo más recomendable para superar los problemas del sector bancario mexicano era la participación de la banca extranjera. Por su parte, Haseltine indicó que a nivel mundial existían cerca de 50 instituciones de alcance global, representadas en 20 países.

3 de noviembre de 1999

Otra empresa extranjera, Bear Stearns (BS) a través de sus analistas especializados, anunció el resultado de una investigación que realizaron sobre los beneficios que se podrían obtener de la fusión entre Banamex y Bancomer. El resultado fue, que no sería factible dicha fusión debido a los riesgos que se adquirirían con la misma. Según el estudio de BS, las ventajas y desventajas de dicha fusión serían de la siguiente manera:

V E N T A J A S

1. Establecimiento de precios de los servicios.
2. Nuevas oportunidades por sinergias operativas de las ya existentes, como la centralización de operaciones de respaldo y actividades de procesamiento.
3. Abumadora ventaja en productos orientados a mercados al menudeo, con alto potencial de expansión.
4. Control del 60 por ciento del mercado de hipotecas.
5. Control de 40 a 50 por ciento del mercado de consumo y créditos medianos y depósitos.
6. Ahorros en la economía de escala y disminución de costos por cancelación de actividades duplicadas en las sucursales y de personal directivo.

D E S V E N T A J A S

1. Creación de abusos oligopólicos en mercados de baja sofisticación de consumidores.
2. Riesgo de concentración y su impacto sobre la competencia.

3. Reducción de la competencia en el sistema bancario.
4. Pérdida inicial de participación de mercado, pero con presencia dominante en casi todos los segmentos de actividad,
5. Alta probabilidad de que reguladores mexicanos no aprueben la fusión (Comisión Federal de Competencia).
6. Desaliento de instituciones financieras extranjeras para participar en el mercado mexicano, reduciendo el monto potencial de capital fresco que "dolorosamente" necesita el sector bancario.
7. Generación de problemas políticos derivados de la rapidez de la reducción de personal, por la complejidad de la fusión en sí misma, y de su cultura corporativa.

3 de noviembre de 1999

También BS indicó que los resultados obtenidos al cierre del mes de septiembre en Cartera de Crédito Comercial fueron:

En Cartera de Crédito Comercial: 205 mil millones de pesos, representando dicho resultado un descenso del 35 por ciento respecto al mismo mes del año anterior (1998).

En Cartera Comercial las bajas se presentaron en diversos bancos:

BANCO	BAJA EN %
BANCOMER	54.2
SERFIN	43
BANAMEX	36.1
BITAL	30.6
SANTANDER MEXICANO	28.5

Las altas en Cartera Comercial fueron de los siguientes bancos:

BANCO	ALTA EN %
BBV	11.4
BANORTE	7.1

3 de marzo de 2000

Durante el período de análisis se encontraron opiniones de algunos candidatos a la presidencia de la república, Vicente Fox; representante del Partido Acción Nacional (PAN), y Cuauhtémoc Cárdenas; representante del Partido de la Revolución Democrática (PRD), durante la 63 Convención Nacional Bancaria, realizada el día 2 de marzo de 2000.

Vicente Fox indicó, que la banca mexicana no ha encontrado el camino que la lleve al lugar que merece, después de haber sido privada, después nacionalizada y nuevamente reprivatizada, requiere de manera urgente capitalización de recursos, tanto internos como externos, y ante la globalización es necesario que se rebasen las fronteras.

Por su parte Cuauhtémoc Cárdenas dijo que el problema de la banca surgió con el famoso error de diciembre de 1994, y sólo puede abatirse con capitalización de los bancos, para lograrlo es necesario que se permita la inversión nacional y extranjera.

Otra importante opinión es la que corresponde a Don Manuel Espinosa Yglesias, ex banquero, que comenta que la crisis bancaria y en general de la economía nacional, fueron causadas por graves errores de José López Portillo, Miguel de la Madrid y Carlos Salinas, entre ellos la deuda externa (enseguida del párrafo vea el cuadro titulado: Deuda Externa)² y muy difícilmente será, el poder recuperar todo cuanto se perdió de los logros que se tenían. Señaló que prefería la fusión de Banamex con Bancomer, pero de no ser así, piensa que no hay peligro de ser dominados por los extranjeros, lo que se tendría que dominar es el temor existente hacia el capital extranjero. Indicó que si capital es lo que se necesita, se debería dar la bienvenida al capital que llegue de otros países y que ayude a acelerar el desarrollo del país.³

MÉXICO	DEUDA EXTERNA TOTAL (MILL US\$)	% PIB
1976	18,000	36.0
1982	80,000	44.0
1988	120,000	55.0
1994	180,000	45.0
2000	255,000	50.0

² Revista ECONOMÍA Nacional, septiembre 2001, Núm. 254, p. 37.

³ Manuel Espinosa Yglesias, BANCOMER, Logro y destrucción de un ideal, México, Planeta, 2000.

3.3 NOTAS SOBRE LA SITUACIÓN DE LA BANCA MEXICANA

(DURANTE EL PERIODO: JUNIO DE 1999 A MARZO DEL 2000)

El propósito del siguiente tema es dar a conocer las situaciones o eventos (algunas ajenas a la fusión de bancomer) por los que la banca mexicana estaba pasando durante el periodo anterior a las propuestas de fusión que se hicieran a Bancomer. Con ellos se demuestra que todo el sistema bancario mexicano no estaba en condiciones de ser considerado como de pronta recuperación después de la crisis de 1994, entre otros eventos que en el mismo se describen.

NOTA ACLARATORIA:

Cada nota informativa tiene por título la fecha en que fue publicada, la mayoría se rescataron del diario Reforma, excepto las que indican la fuente en las notas al pie de la página.

**3.3.1 ANÁLISIS DE NOTAS PERIODÍSTICAS PUBLICADAS
(PERIODO: JUNIO A DICIEMBRE DE 1999)**

14 de junio de 1999

La primer nota que fue causa de polémica en la población en general, y cuyo título en la primer plana de diversos diarios lo explicaba todo fue: "LA CAIDA DEL AGUILA", el título hace referencia a la crisis de banca Serfin, un banco que al igual muchos otros, su crisis comenzó en 1982 con la nacionalización de la banca; y posteriormente con su reprivatización; incluyendo los malos manejos y administración, dando como resultado la suspensión de sus actividades en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) en junio de 1999. El principal motivo fue que para esas fechas, banca Serfin era valorada en 220.3 millones de dólares, menos de la cuarta parte de lo que inicialmente se pago por la institución.

Adrián Sada y otros inversionistas, pagaron por la institución 911.2 millones de dólares en el año de 1992, para el año de 1999 el capital contable era de 1,000 millones de dólares, pero el valor de mercado hasta el 10 de junio de 1999 fue de 220.3 millones de dólares.

Banca Serfin, uno de los bancos más antiguos y grandes de México representa desde mi punto de vista, la primera institución con historia en nuestro país que anunciaba y aceptaba su lamentable realidad ante los graves problemas económicos que en los últimos años se han presentado, llevando a la quiebra a cientos de empresas, entre ellas, gran parte del sistema bancario.

3 de agosto de 1999

Otra importante nota indicaba que para lograr disminuir el costo fiscal del rescate bancario con la venta de los bienes de los bancos intervenidos y los créditos que el gobierno compró a los mismos, se abrió la intermediación de los bienes a expertos, es decir, que los activos se venderían sólo a expertos en cada rubro. Para realizarlo, el Instituto de Protección al Ahorro Bancario (IPAB) creó una estrategia de seis puntos con los que pretendía recuperar el máximo valor en el menor tiempo que le fuera posible, así se determinó que la venta de los bienes y la cartera de crédito que el Fondo Bancario de Protección al Ahorro (FOBAPROA) traspasó al IPAB debía realizarse en un plazo máximo de cinco años, menos a los bancos que se intervinieron gerencialmente, ya que en ese caso la venta deberá concluir antes de enero del año 2002.

13 de agosto de 1999

Rafael Bello, analista de banca para América Latina de la firma Morgan Stanley Dean Witter, en una nota periodística indicó que Banamex-Accival (banacci) necesitaba alrededor de 560 millones de dólares de nuevo capital para limpiar su balance general y alcanzar el 14 por ciento en sus niveles de capitalización.

Primero fue Serfin quien se anunció con problemas, ahora es el turno de Banamex, y aunque no es dicha institución quien proporciona la información, no hay duda de que otro de los grandes bancos mexicanos tiene graves problemas por resolver, en realidad todo el sector bancario se encuentra afectado por las diversas situaciones de crisis económicas, lo anterior nos queda más claro en la siguiente nota periodística.

24 de agosto de 1999

Ursula Wilhelm, analista especializada en el sector bancario mexicano de la empresa calificadora Valores Standard & Poor's, indicó que la banca mexicana según algunas prácticas internacionales tiene una necesidad de capital de 15 mil 477 millones de dólares, dicha cantidad equivalía al 3 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB). Se mencionó que Bancomer era la institución que mayor cantidad de recursos necesitaba, 3 mil 180 millones de dólares, seguido por Serfin que requería 3 mil 74 millones de dólares. También indicó que no era factible la

fusión de Banamex con Bancomer ya que traería desventaja competitiva para otros participantes de la banca mexicana.

31 de agosto de 1999

Nuevamente la calificadora Standard & Poor's México (S & P) estimó que el costo del rescate bancario asciende a 988 mil 300 millones de pesos, cantidad que representa el 21.3 por ciento del Producto Interno Bruto, dicha cantidad en dólares es de 105 mil 138 millones de dólares considerando que el tipo de cambio es de 9.40 pesos por unidad. Es importante mencionar que el costo estimado del rescate bancario supera al saldo de la deuda pública externa bruta de México, cantidad que asciende a 91 mil 55 millones de dólares, (según el reporte de finanzas públicas hasta junio de 1999) cantidad que dio a conocer la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. La cantidad del rescate también fue comparada con la última cifra emitida del Fondo Bancario de Protección al Ahorro (FOBAPROA) obteniendo como resultado que la primera representa un aumento nominal del 52 por ciento en relación con la segunda.

22 de octubre de 1999

Se anunció que el representante del Banco Mundial en México, Oliver Lafourcard señaló que en diciembre de 1999 tendría preparada la respuesta que determinará si ayudan o no al rescate bancario mexicano.

En otra nota, Martín Werner, subsecretario de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), indicó que para sanear al sistema bancario era necesario modificar el marco legal del mismo, para lograrlo enviarán al Congreso de la Unión una iniciativa para modificar la Ley de Quiebras, por el momento espera la aprobación de la Ley de Garantías que estaba en discusión.

27 de octubre de 1999

A la nota periodística anterior se unió, Guillermo Ortiz, Gobernador del Banco de México, indicando que son prioritarias para la competitividad del sistema financiero la promulgación de nuevas leyes de Quiebras y de Garantías, con lo anterior estuvieron de acuerdo Banamex y Santander Mexicano. La información anterior fue expuesta en la 10 Convención del Mercado de Valores, así también espera que no tarden una respuesta para la sustitución de la Ley de Quiebras que estaba vigente, así como, la suspensión de pagos por la denominada Ley de Concursos Mercantiles.

En las tres notas anteriores, los representantes de distintos organismos, aportan sus comentarios en favor de beneficiar al sistema bancario mexicano, analice que no son únicamente opiniones de nacionales, son también los conceptos de extranjeros que no precisamente son analistas, sino que sus labores

son propias del sector bancario y que también comentaban a cerca de una posible solución a la misma.

Como puede darse cuenta, es el segundo semestre de 1999, el periodo en el que los anuncios en diversos medios sobre la problemática bancaria no se hacían esperar, y es que la situación no era como para tomarlo a la ligera, en realidad se estaba afectando a una gran cantidad de personas. Los hechos no eran un tema nuevo ya que desde 1982 hasta 1995 la crisis bancaria era tema de polémica, pero a finales del milenio, todo indicaba que era una situación insostenible, sobre todo porque la lista de bancos afectados incluía los nombres de los tres más grandes e históricos bancos mexicanos, Bancomer, Banamex y Serfin.

3.3.2 ANÁLISIS DE NOTAS PERIODÍSTICAS PUBLICADAS (PERIODO: ENERO A MARZO DEL 2000)

31 de enero de 2000

El Grupo Financiero Serfin vuelve a ser noticia, ahora se trata del anuncio del Instituto de Protección al Ahorro Bancario (IPAB) encargado de dar a conocer las bases para la venta de Serfin, siendo el primer proceso de venta por medio de licitación abierta, desde que se reprivatizaron los bancos en 1991-1992.

1° de febrero de 2000

En otra nota, se anunciaba que se espera el pago de mil millones de dólares, tomando como referencia su valor en libros, franquicias, sistemas, red de sucursales y organización de Serfin, pero esa cantidad dependerá de lo que se quiera pagar por la institución según lo estimen los interesados.

Bancomer era una de esas instituciones interesadas en adquirir banca Serfin. Es muy interesante la nota sobre esta situación ya que Bancomer no cuenta con capital suficiente para adquirir otra institución (lea la nota del 31 de agosto de 1999). En notas que más adelante se presentan podrá darse cuenta de la realidad en que vivía Bancomer, y apreciará que no era muy distinta a la realidad en que vivía Serfin, ambas instituciones tenían graves problemas de capitalización, así que es muy dudosa la propuesta de Bancomer para poder realizar dicha adquisición, eso es lo que pienso de esa propuesta.

24 de febrero de 2000

También el Grupo Financiero Banamex-Accival mostró su interés por adquirir Serfin, pero no fue una sorpresa para nadie ya que ambos bancos (Banamex y Bancomer) siempre han sido competidores uno del otro en diversos eventos, lo interesante aquí y como ya se ha mencionado, es que ambas instituciones tienen problemas de capitalización, no es muy lógico que una empresa con problemas adquiriera otra que también tiene graves problemas, pero finalmente los competidores por Serfin son los correspondientes al siguiente cuadro titulado: Activos y Sucursales de los Interesados.⁴

ACTIVOS Y SUCURSALES DE LOS INTERESADOS				
(En millones de pesos por unidad).				
+ BANCOS	ACTIVOS	SUCURSALES	INCORPORADO A SERFIN	
			ACTIVOS	SUCURSALES
BANAMEX	308,081	1 279	483,790	1 851
BANCOMER	260,669	1 335	436,379	1 907
BBV	82,297	607	258,007	1 179
SANTANDER MEXICANO	70,328	360	246,037	932
CITIBANK*	69,972	230	245,681	802
HSBC**			175,709	572

*/Cifras a septiembre de 1999.
 **/Tiene participación en Serfin (banco anglo-asiático, Hong-Kong Shangai Bank Corporation).
 Cuadro rescatado del diario Reforma.

28 de febrero de 2000

El reporte de ganancias por intereses durante 1999, indica que en dicho año se obtuvieron ganancias considerables, el reporte preciso indica que 1 de cada 5 pesos fue la ganancia para Banamex, Bancomer, Vital, BBV y Santander Mexicano, rendimiento que les generó el Pagaré Fobaproa, lo que equivale a tres veces y media las ganancias netas de estos bancos. En caso contrario y no haber obtenido ingresos, las pérdidas netas hubiesen sido de casi 30 mil millones de pesos. Una "buena" noticia que esperamos mejore los resultados, ya que hasta ahora las notas no han sido muy favorables.

⁴ Periódico: REFORMA, Secc. NEGOCIOS, jueves 24/ febero/2000, p. 1 A.

29 de febrero de 2000

A unos días de dejar el cargo de presidente de la Asociación de Banqueros de México, Carlos Gómez y Gómez señaló...

1. "Que se diseñe un mecanismo con cargo a las finanzas del Gobierno, para proteger a los bancos y a sus clientes de la inestabilidad y tasas de interés."
2. "Se requiere fortalecer el Estado de derecho y adecuar los procesos judiciales al cobro ya que son insuficientes, crear tribunales especializados para temas financieros."
3. "Propone que no se paguen dividendos a los accionistas hasta que cada institución deje de gozar con las facilidades regulatorias que el Gobierno les ha concedido."

2 de marzo de 2000

El secretario ejecutivo del Instituto de Protección al Ahorro (IPAB), Vicente Corta, indicó que se prohibirá a los accionistas de los bancos repartir las ganancias que obtengan sus instituciones, indicó que no se puede justificar el hecho de que los bancos utilicen facilidades regulatorias y al mismo tiempo se decreten dividendos ya que son conceptos totalmente inconsistentes.

En enero del año 2000, banca Serfin resulta una de las notas periodísticas más importantes, es el momento en que se inicia la verdadera competencia por adquirir a la institución. Aquí lo interesante es que los bancos extranjeros se encuentran a la cabeza de la competencia y no es raro ya que la banca nacional no está en muy buenas condiciones, es así, que de acuerdo con los activos que poseen los competidores se pueden ubicar tal y como se muestra en el cuadro <Activos y Sucursales de los Interesados> (ver nota del día 24 de febrero de 2000). No cabe duda, la banca extranjera es muestra fiel de expansión a través de las fusiones con extranjeros, el objetivo es muy claro, tener reconocimiento en otros países, es una estrategia del mundo globalizado en que vivimos.

El comienzo del año 2000 para el sector bancario puede considerarse como una etapa muy activa, al menos en el periodo analizado así parece ser. Se obtuvieron buenos resultados en ganancias por intereses, y al mismo tiempo surge una propuesta en contra del reparto de utilidades entre accionistas, así como, comprometer al gobierno para que sean creados los requerimientos que no provoquen efectos en los bancos que perjudiquen a sus colaboradores, ni a sus clientes.

Parece ser que se inicia el periodo de transición del sector bancario mexicano, se comienzan a conocer los intereses de instituciones extranjeras por las nacionales, y no es que antes no se pensara en esas opciones, sino que ahora las propuestas no son un secreto para nadie, se hacen abiertamente y sin temor (algunas) ya que es el inicio de la participación en la nueva economía globalizada, muestra de ello consiste en los procesos de fusión que en marzo del año 2000 estaban pendientes, observe el siguiente cuadro titulado: Bancos Pendientes de Fusión:

BANCOS PENDIENTES DE FUSIÓN		
BANCO	SE FUSIONA CON	BANCO
INVERLAT	> > >	BANCO DE NUEVA ESCOCIA
PROMEX	> > >	BANCOMER
ATLÁNTICO	> > >	BITAL

También estaban pendientes las ventas de los bancos Serfin y Bancrecer, para ambos hay un lugar en la banca extranjera, ya que así lo demuestran las propuestas que se presentaron a concurso para la adquisición en el caso conocido de Serfin.

CONCLUSIONES

Conocer las opiniones de especialistas, investigadores, profesionistas, personas con experiencia, etcétera, del área que sea de interés para usted, es y será necesario e importante, ya que ese tipo información resulta valiosa por muchas razones, por ejemplo, sirve para conocer los antecedentes de algún evento en particular, para ampliar nuestro conocimiento, para conocer o preparar alternativas que fomenten la superación de problemas existentes o que pudiesen presentarse, para que no se repitan eventos desagradables, para recordar elementos estratégicos y humanos que han provocado algún tipo de conflicto, etcétera.

Probablemente cada lector se diga a sí mismo, que lo descrito en el párrafo anterior, es tema conocido, que todo lo que se indica es sólo información y no hay nada nuevo al respecto de la banca. Efectivamente, todos sabemos que la banca mexicana ha pasado por diversos problemas, ahora es el momento de demostrar que las opiniones y sugerencias, al menos las que se han rescatado para fines del presente trabajo, tienen información más allá de lo que significa sólo decir: la banca mexicana tiene problemas, los que probablemente usted conoce, porque es fácil sólo decirlo, pero ahora vamos a recordarlos.

- Para la mayoría de las personas, particularmente ex banqueros, la nacionalización de la banca en 1982, es el primer paso que se dio para lograr un sistema bancario mexicano con graves dificultades.
- Se perdió a una generación de banqueros con experiencia y conocimientos profesionales.
- La nacionalización se realizó de una manera inadecuada, ya que los resultados de la misma demostraron que no se tomaron las medidas adecuadas para mantener una banca sin problemas.
- Debido a los resultados negativos, se recurre a la reprivatización en el año de 1992.
- La reprivatización se realiza ofreciendo cada una de las instituciones bancarias al mejor postor. La mayoría de quienes adquirieron un banco, olvidaron, o no sabían que se requería de elementos humanos profesionales que supieran manejar las funciones bancarias, el resultado de dicho descuido fue la quiebra de varias instituciones.

➤ Otro lamentable evento que se presentó en el sector bancario fue la crisis bancaria en 1995, resultado de la crisis económica que se manifestó a finales de 1994.

➤ En intentos por sanear a la banca, se recurre al rescate bancario a través del Fobaproa (Fondo Bancario de Protección al Ahorro), hecho que da como resultado, bajos índices de capitalización.

Se han mencionado sólo algunos de los más graves hechos que la banca mexicana ha padecido. La mayoría de las personas conocemos dichas situaciones. También es verdad que se han realizado una gran cantidad de estrategias y esfuerzos para recuperar el lugar que se ha perdido, pero será muy difícil recuperar lo que se ha descuidado desde hace veinte años.

La realidad nos lleva a concluir que México requiere que el Estado proporcione las facilidades, e incluso que invierta...

1. En la preparación profesional de elementos humanos que se dediquen exclusivamente a conocer y resolver problemas bancarios.
2. En las herramientas, materiales y equipos para las instituciones educativas, cuyas carreras profesionales incluyen áreas específicas dedicadas al sector bancario, así como, las facilidades para realizar prácticas que les permitan a los alumnos, vivir directamente la situación existente en dicho ambiente.
3. En la adquisición de tecnología que le permita al sector bancario competir con extranjeros.
4. En proyectos que generen una nueva cultura bancaria, de inversión y ahorro tanto a las pequeñas y medianas empresas, como a la población en general.
5. En reformar las leyes que sean necesarias para mantener una banca sana.
6. Recurrir a los antecedentes históricos de la banca, para que a través de estudios, se generen las medidas preventivas y se eviten los hechos que la han dañado.
7. En planes y programas que permitan el desenvolvimiento de la banca en la medida que sea necesaria.
8. Aplicar la ley a la intervención de instituciones u otros, que frenen el desarrollo de la banca o cualquier otro sector en el interior y/o exterior del país.

9. En proyectos que permitan que las instituciones privadas y el gobierno trabajen en conjunto para prevenir y evitar problemas que afecten el desarrollo y crecimiento económico.

10. Es claro que uno de los problemas más importantes por resolver en México, desde hace varios años, es sanear la economía del país, principalmente la parte que corresponde al sector bancario en conjunto con los problemas que existen en el sector gobierno. Ambos sectores, a través de sus representantes, deben buscar y seleccionar diversas alternativas para obtener las soluciones más viables que les permitan a ambos, no sólo crecimiento económico, sino también su desarrollo, tanto interno como externo.

Quizá para un buen número de personas los puntos que se expresan en líneas anteriores, resulten un tanto exageradas e incluso fuera de tiempo, pero en situaciones como las que vive el sector bancario desde hace 20 años, de las que nos quejamos y no hacemos nada por cambiarlas, considero que no está de más intentar aportar algunas ideas y sugerencias, las mismas que se razonaron gracias al conocimiento de otras opiniones y experiencias.

Pregúntese usted mismo, en dónde ha quedado nuestro sentido de razonamiento, que la mayor parte de la sociedad no entiende que se están perdiendo a una gran cantidad de empresas muy valiosas para el país. Muestra de ello es que actualmente la mayor parte porcentual de la captación que se genera, la tienen bancos que están en manos de extranjeros, al que se sumará seguramente la venta de Serfin, uno de los bancos más antiguos y grandes del país.

Otros participantes de tan crítica situación fueron: empresas privadas de ahorro y el gobierno del país, ambos en el caso FOBAPROA⁵, que fuera utilizado para el rescate bancario. Obteniendo como resultado que la pobreza se activara, perjudicando principalmente a las clases sociales más pobres del país. Cientos de personas en diversos Estados de la República fueron enteradas de que no recibirían sus cajas de ahorro, que para la mayoría representaba el patrimonio único para sus familias. La preocupación se generalizó en la población por la existencia de intereses que se vieron afectados y peor aún, por las preocupantes reacciones de la sociedad, reacciones que en situaciones de desesperación fueron generadoras de actos violentos.

Existe otra grave situación, quiero pensar que las publicaciones de análisis que realizan las consultorías y otras empresas analistas extranjeras, resultan no sólo preocupantes por el hecho de que el mundo entero conocerá la crítica situación mexicana y por las pérdidas que se generan con dichos análisis, sino

⁵ Fondo Bancario de Protección al Ahorro.

también vergonzoso, por que con ello se demuestra la incapacidad existente para rescatar al sector bancario y a otros sectores, de una gran cantidad de problemas que se descuidaron desde hace varias décadas, problemas que en su momento pudieron haberse solucionado sin mayores dificultades.

El hecho es que debemos estar concientes de que no se ha trabajado eficientemente, tanto el Estado como el sector privado están descuidando el desarrollo de las empresas y del país, por lo tanto, es ahí en donde se deben aplicar nuestros gobernantes y la sociedad en general.

4. UN GRAN BANCO MEXICANO

Bancomer se ha destacado desde hace varios años por ser una de las instituciones bancarias más importantes de México, desde sus inicios ha sido un ejemplo de las empresas que se han dado a la tarea de adoptar cada cambio que se les presente y con ello mejorar su imagen, atención, servicios internos y externos. Muestra de ello es que ha sido participe en los inicios de diversos eventos tales como: fue el iniciador en la publicidad bancaria de los servicios que ofrece al público; se aplicó en la integración de servicios que se ofrecía en otras instituciones en forma aislada; creó diversos servicios que dieron vida a una gran cantidad de sucursales en la República Mexicana, así como, la creación de algunas oficinas en el extranjero, etcétera. Con todo lo anterior crearon numerosos empleos y fortalecieron su imagen, a tal grado que fue en su momento el banco número uno de México en cuestión de servicios y tamaño.

Lamentablemente después de la nacionalización de la banca todo cambio para la institución, en el sentido de que fue un cambio sorpresivo e inesperado que trajo como consecuencia una mala administración, pero aún y con ello Bancomer no dejó de ser uno de los bancos más importantes del país. Debido a los pésimos resultados obtenidos por dicho cambio, no planeado, ni previsto, surge otro evento sorpresivo, se trata de la reprivatización de los bancos, nuevamente los cambios en su estructura y en general de todo el ámbito de la institución.

Actualmente Bancomer sigue siendo una institución importante; y a fines del milenio e inicios de otro, un nuevo cambio se presenta en la vida de la institución, nuevamente sorpresivo, pero en esta ocasión es un cambio esperado por algunos y no deseado por otros, se trata de una fusión con una institución bancaria extranjera, lo ideal para los expertos bancarios hubiese sido que dicha fusión se planeara con una institución nacional, con Banamex para ser más precisos, esperando con ello el crecimiento de un solo banco, un gran banco mexicano.

Finalmente sólo Bancomer tiene en su poder la decisión final para resolver si decide fusionarse o no con Banco Bilbao Vizcaya, proceso que no será sencillo en caso de ser positiva la decisión.

4.1 EL NACIMIENTO DE BANCOMER

Guadalajara, México, año 1880, nace Salvador Ugarte, exitoso ingeniero electricista que inicia sus actividades bancarias sin proponérselo. Abrió una pequeña empresa de contratistas que requería de materiales extranjeros, es por ello que necesitaba de una cuenta bancaria en dólares en Estados Unidos, situación que no le benefició mucho ya que en su ciudad natal fueron clausuradas las dos únicas oficinas bancarias, provocando con ello que la gente que requería de dólares los solicitaran a través del señor Ugarte. Dicha situación no le favoreció ya que se vio en el riesgo de perder la única oportunidad de crecimiento que tenía, es así que Salvador Ugarte decide trabajar como cambista, tiempo después y sin planearlo termina trabajando como banquero.

Una vez que concluyó la Revolución Mexicana, don Salvador Ugarte se dirigió a la Ciudad de México, ingresó a la Compañía Bancaria de París y México, y en un no muy prolongado período de trabajo decide establecer un nuevo banco, es así que el 15 de octubre de 1932 nace el BANCO DE COMERCIO, S. A., la institución inicia operaciones con un capital de 500 mil pesos y 7 empleados que pronto aumentaron a 28, poco a poco se fue extendiendo hacia el interior del país, creando bancos en las plazas principales de algunos Estados de la República.

Don Salvador Ugarte invitó a personas de reconocida solvencia económica y capacidad en los negocios para formar parte como accionistas de su Banco, gracias a ello logró tener una cobertura nacional. Durante los 25 años que llevo la denominación de "Banco de Comercio" fundó 34 bancos regionales en toda la república, representando así una red de bancos afiliados muy importante para el país y que fueran conocidos como el Sistema Banco de Comercio.

En 1952, todos los bancos cambiaron su nombre por el de Banco de Comercio seguido del nombre de la entidad en donde se encontraban ubicados, logrando con ello tener presencia sus 164 oficinas gracias a su nueva imagen en todo el país ya que conquistaron el mercado de menudeo, logrando ser los líderes del Sistema Financiero Mexicano.

En 1977, se contaba con 35 bancos de comercio, mismos que fueron reunidos en una sola institución de banca múltiple, y que llevaría por nombre: Bancomer, S. A.

4.1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS RELEVANTES

AÑO	ANTECEDENTES
1932	El 15 de octubre fue fundada una nueva institución bancaria bajo la denominación de Banco de Comercio, S. A., durante los 25 años que duró con dicha denominación ("Banco de Comercio") se fundaron 34 bancos regionales ubicados en toda la Republica Mexicana, representando así una red de bancos afiliados muy importante para el país y que fueran conocidos como el Sistema Bancos de Comercio.
1933	El Banco de Comercio, establece contactos con los primeros bancos corresponsales en el extranjero: Nueva York, Chicago, San Luis y Londres.
1934	Se abren las dos primeras sucursales en provincia: <ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="414 559 724 576">• Banco Mercantil de Puebla<li data-bbox="414 582 779 599">• Banco Mercantil de Guadalajara
1941	Se crean las primeras sucursales urbanas en el Distrito Federal: <ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="414 667 529 684">1. Merced<li data-bbox="414 691 552 708">2. Paraguay<li data-bbox="414 714 578 731">3. Santa María<li data-bbox="414 737 534 755">4. Morelos
1952	Los bancos afiliados de diversas partes del país cambian en forma simultánea su nombre por el de "Banco de Comercio", logrando una imagen propia a nivel nacional y contando con 164 oficinas en todo el país, de las cuales 33 se encontraban en la capital.
1955	Se establece la primera oficina de representación en el extranjero, en Nueva York.
1956	Se establece la segunda oficina de representación en el extranjero, en Madrid. Se constituye una compañía financiera, llamada Financiera Bancomer, S. A.
1957	Es nombrado como Director General don Manuel Espinosa Yglesias. Se fundan: la Aseguradora Bancomer, Hipotecaria Bancomer e

Inmobiliaria Bancomer.

- 1967 Se inicia la automatización de los sistemas Bancomer, se comienza con el sistema de cheques dando pie a la instalación del sistema de pagos activados por computadora, después se continúa con la automatización de otras operaciones bancarias: cartera, cobranza, valores y créditos hipotecarios, entre otros.
- 1969 Se lanza al mercado la primera Tarjeta de Crédito Bancomer, situación que le sirve para generar nuevos empleos.
- 1977 El Sistema de Bancos de Comercio, fue consolidado en Banca Múltiple, bajo el nombre de Bancomer, S. A., es así como se fusionan Financiera Bancomer, Hipotecaria Bancomer y los 35 Bancos de Comercio que existían hasta el momento.
- Se conforma también el Grupo Financiero Bancomer, a la cabeza queda Bancomer, además se incluye, una casa arrendadora, una casa de bolsa, una compañía de seguros y una inmobiliaria, contando hasta entonces con 587 oficinas en el país, una sucursal en Los Ángeles y oficinas de representación en Londres, Madrid, Tokio y Nueva York.
- 1979 Se implanta el sistema "On-Line", que enlaza el registro central de todas las operaciones bancarias de las principales ciudades del país ofreciendo un servicio más completo y ágil.
- 1980 Se inaugura el Centro Bancomer, fue edificado en una superficie de 122 mil metros de terreno, siendo una de las instalaciones más llamativas de la ciudad.
- 1982 1º. de septiembre, el entonces Presidente de la República, Lic. José López Portillo decreta en su último informe de gobierno, la nacionalización de la banca privada.
- Se inicia el servicio de cajeros automáticos en siete ciudades contando entonces con 43 unidades.
- 1984 Se inicia el sistema "Sí empresarial", es un servicio de manejo automático de operaciones bancarias que los empresarios pueden realizar desde sus oficinas.
- 1985 Se crea la primera tarjeta de débito mexicana "Si Activa", facilitó a sus clientes de cuenta de cheques el acceso a sus fondos.
- 1987 Bancomer es listado en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV).

- 1990 Se da a conocer la "Cuenta Maestra" y la "Nómina Electrónica", que favorecieran la preferencia por Bancomer.
- 1991 Títulos de Propiedad del Gobierno Federal del Capital de Bancomer Sociedad Nacional de Crédito fue subastada, resultando ganador, la empresa financiera Valores de Monterrey, S. A. (VAMSA), se nombra a:
- Eugenio Garza Lagüera como Presidente del Grupo Financiero Bancomer y Bancomer, S. A., y
 - Ricardo Guajardo Touché como Director General del Grupo y del Banco.

Se crea "Tarjeta de Inversión Inmediata Junior", abriendo las posibilidades de las inversiones para los niños y los jóvenes del país.

- 1992 El Grupo Financiero Bancomer, S. A. de C. V., es constituido por:
- Bancomer, S. A. (Institución de Banca Múltiple).
 - Arrendadora Bancomer.
 - Factoraje Bancomer.
 - Casa de Bolsa Bancomer.
 - Almacenadora Bancomer.
- 1995 Se crea la primera red privada de televisión empresarial en el país y en Latinoamérica, transmitiendo XHGFB Televisión Bancomer en 460 sucursales y 66 edificios corporativos.
- 1996 Se crea una alianza con Bank of Montreal, esta institución adquiere el 16% del capital GFB.
- Como proceso de renovación, Bancomer logra:
- La incorporación de Seguros Monterrey Aetna y Fianzas Monterrey Aetna.
 - El lanzamiento de Telebanco y Bancomer por Teléfono.
 - Se crea el Centro de Cómputo de Monterrey cuyo procesamiento soporta la información central del sistema de la Ciudad de México.

- Se alcanza una red de 1,000 sucursales, cubriendo 600 poblaciones del país mediante el desarrollo del concepto de sucursales comunitarias.
- 1997 Bancomer asume el liderazgo en la Administradoras de Fondos para el Retiro (AFORES) en Latinoamérica.
- Se inician operaciones en Seguros Bancomer, logrando distribuir seguros de vida, para autos y vivienda.
- 1999 Bancomer presta servicio a personas físicas y morales tanto mexicanas como extranjeras a través de su red compuesta por 1,315 sucursales y 2,767 cajeros automáticos, al 31 de diciembre.
- Cuenta con sucursales en el extranjero: Londres y Gran Cayman; agencias en Nueva York y los Angeles y una oficina de representación en Sao Paulo, Brasil y mantiene relaciones de negocio con más de 1,000 bancos corresponsales en todo el mundo.
- 2000
- El 29 de junio, la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas de GFB (Grupo Financiero Bancomer), aprobó por unanimidad la fusión de Grupo Financiero BBV Probursa (GFP) en GFB, en una transacción que involucra la aportación de USD 1,400 millones en efectivo para el fortalecimiento financiero de las operaciones bancarias del nuevo Grupo Financiero. Se acordó modificar la denominación social de Grupo Financiero Bancomer a Grupo Financiero BBVA Bancomer (GFBB).
 - 16 de agosto, se constituyó GFBB, como resultado de una serie de iniciativas que incluyen el incremento de capital de USD 1,400 millones por parte de Banco Bilbao Vizcaya Argentaria en el nuevo grupo y la fusión de Grupo Financiero BBV Probursa (GFBBPRO).
 - Con la fusión confirmada entre Bancomer y Banco Bilbao Vizcaya, Bancomer es una institución líder en el sistema financiero Mexicano y de América Latina. A partir del 1 de julio del 2000 contará con 2,400 sucursales, 3,500 cajeros automáticos y una base de clientes superior a 10 millones de personas en el territorio nacional.

4.2 LA BANDERA BANCOMER

En algún momento de nuestras vidas es probable que nos preguntáramos, ¿por qué Bancomer utiliza como símbolo una bandera con los colores verde y amarillo?, e aquí los motivos que sus iniciadores tuvieron para reconocerla como un símbolo muy significativo y atractivo para ellos.

En sus inicios el Banco de Comercio tenían como símbolo de representación al Dios Mercurio, personaje de la mitología y dedicado a los negocios, considerado como el Dios del Comercio y protector de los comerciantes, lo anterior debido a que en los tiempos arcaicos fue quien perfeccionó el comercio, además de ser el inventor de los pesos y medidas; por todo ello, se consideró el emblema más adecuado para la institución.

En 1948, se crean varios modelos de banderas, de ellas se seleccionó a la que actualmente conocemos, sus colores verde y amarillo se dividen en "cuatro carteles" que representan el equilibrio y balance que debe existir en la institución.

Los colores se eligieron por el significado representativo que tienen para la institución.

El color verde, es el símbolo de la esmeralda, del Dios Mercurio y de la tierra; su significado más profundo es que representa a la esperanza, la abundancia y la libertad.

El color amarillo simboliza el rubí, al fuego y al león; su significado es la riqueza, la fuerza, la fe y la constancia

Por todo lo antes descrito, es que fueron elegidos dichos colores, así como la forma que tienen en la bandera que hoy día representa a una de las instituciones con mayor historia e importancia en nuestro país, la gran institución bancaria que representa Bancomer.

4.3 LA FILOSOFÍA QUE DIO VIDA A BANCOMER

Quizá no sea tan importante ni de interés para muchas personas, conocer la parte filosófica de Bancomer. En lo personal puedo indicar que es importante rescatarla, por las siguientes situaciones:

En primer lugar, porque el hecho de haber adoptado una filosofía fue un ejemplo para muchas empresas que posteriormente crearon la propia.

En segundo lugar, porque considera tanto a la parte interna como externa de la institución.

Finalmente, porque quizá con la fusión, en caso de realizarse, dicha filosofía cambie o desaparezca.

De suceder la desaparición de la filosofía de Bancomer, creo que se perdería una parte muy propia e importante de la institución, que fue creada en un sentido muy original y propio de la época en que Bancomer inició sus operaciones. Época en la que los valores tenían sentido y se tomaban en cuenta, desafortunadamente hoy día dichos valores se ven amenazados al igual que las tradiciones, mismas que se han perdido a causa de las novedades y modernidades extranjeras.

Lo importante considero, es rescatar esa parte del ser, que aún conserva la institución, cuyo contenido es ético y proviene de una época en la que los cambios, muy difícilmente eran aceptados, y los valores eran respetados.

Desde la creación de Bancomer (antes Banco de comercio) sus ejecutivos se han dado a la tarea de dar a conocer en forma muy discreta, los aspectos intrínsecos del ser de la institución, es decir, la filosofía con la cual identifican la existencia de la misma, los valores, la misión y la cultura, como si fuera el alma que da vida a Bancomer, representando de esa manera la razón de su existencia.

Aunque generalmente no estamos acostumbrados a ver más allá de los mensajes publicitarios de una empresa, y no damos importancia a la filosofía que adopta la misma; en el presente trabajo se pretende rescatar esa parte interna y casi secreta de Bancomer, esa parte que generalmente desconocemos y que una gran cantidad de empresas imitaron de Bancomer y que utilizan para manejar el ambiente estético interno y externo, esa parte que bien pudiéramos considerar como "los sentimientos internos de la empresa".

4.3.1 ESTRATEGIAS

- El mejoramiento de la rentabilidad del negocio bancario,
- La consolidación de un portafolio de negocios equilibrado, y
- La exploración de nuevos negocios y mercados de alto potencial.

4.3.2 MISIÓN

La razón de ser de Bancomer siempre se ha considerado como la mejor opción para satisfacer las necesidades de la sociedad en servicios financieros con la máxima seguridad y calidad, así como, obtener un rendimiento atractivo para los accionistas de la institución y contribuir al desarrollo social y económico en un esfuerzo individual de equipo.

4.3.3 VISIÓN

Bancomer centra su visión a partir de la pregunta: ¿A dónde queremos llegar?.

El tener presente lo que quiere y lo que va a lograr es muy importante y para ello considera las siguientes áreas de acción:

¶ **PERSONAL:** Busca para los trabajadores la motivación y fomenta la identificación entre los valores, la misión y la visión por la institución.

¶ **RENTABILIDAD Y SOLVENCIA:** El uso óptimo de los recursos y el aumento de la productividad para una mejor obtención de rentabilidad que permita a la institución estar dentro de los diez primeros financieros del mundo.

¶ **CALIDAD Y SERVICIO:** Busca que la calidad del servicio sea mejor que el de la competencia para cada cliente.

¶ **MERCADOS:** Ser la institución con más arraigo regional en el ámbito nacional, buscando una posición dominante en los mercados en los que sirven con presencia selectiva en el extranjero, y el liderazgo en nuevos productos.

¶ **ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS:** Contar con el mejor nivel de riesgo de la industria, a través de la mejor medición y segmentación por especialidad basado en normas adecuadas para cada segmento.

¶ **SISTEMAS DE INFRAESTRUCTURA:** Adoptar tecnología de información poderosa y avanzada, adecuada a las necesidades de la institución que permita ofrecer una amplia gama de bienes y servicios.

¶ **INSUMOS Y SERVICIOS:** Estar integrados con proveedores de alta confiabilidad y especializados en actividades de soporte que estén identificados con los objetivos y valores de Bancomer para obtener la mejor calidad, servicio y costo.

¶ **RELACIONES:** Con organismos públicos y privados para participar en forma activa en el desarrollo del Sistema Financiero Mexicano.

¶ **IMAGEN:** Ser reconocidos como una institución líder, sólida y de vanguardia, con un enfoque de calidad en servicio y cercanía con el cliente.

4.3.4 VALORES DE BANCOMER

Para Bancomer los valores son una parte muy importante y es por ello que los describen de la siguiente manera:

- **HONESTIDAD:** Cumplir con responsabilidad e integridad.
- **JUSTICIA:** Objetiva para otorgar a cada persona lo que le corresponde.
- **AUSTERIDAD:** Uso de todos sus recursos con efectividad y cuidado, evitando desperdicios.
- **PRUDENCIA:** Manejar cuidadosamente los recursos tomando riesgos calculados, siempre dentro de las políticas establecidas y normas de conducta que corresponden a la confianza depositada en cada persona.
- **ESPÍRITU DE SERVICIO:** Satisfacer las expectativas de los clientes y colaboradores con todo lo que este al alcance de Bancomer y responder a ello con agilidad y amabilidad.
- **LEALTAD:** Todos los trabajadores de la institución deben caracterizarse por tener "bien puesta la camiseta" de la institución.
- **RESPONSABILIDAD:** Actuar con compromiso, contribuyendo al logro de las metas y objetivos de la institución.

- **CREATIVIDAD:** Fomentar un ambiente que propicie la innovación y desarrollo, a través de la libre expresión de ideas y opiniones.

4.3.5 COMPROMISO BANCOMER

Bancomer tiene un gran compromiso con la satisfacción de necesidades, así como, transmitir la calidad y efectividad de servicio y demostrar que cada día es la mejor alternativa que considera a: sus clientes, accionistas, empleados y a la comunidad en general, el compromiso, el trabajo y la pasión de ser los mejores y ser la diferencia que los distingue de los competidores.

4.3.6 CALIDAD DE DISTINCIÓN

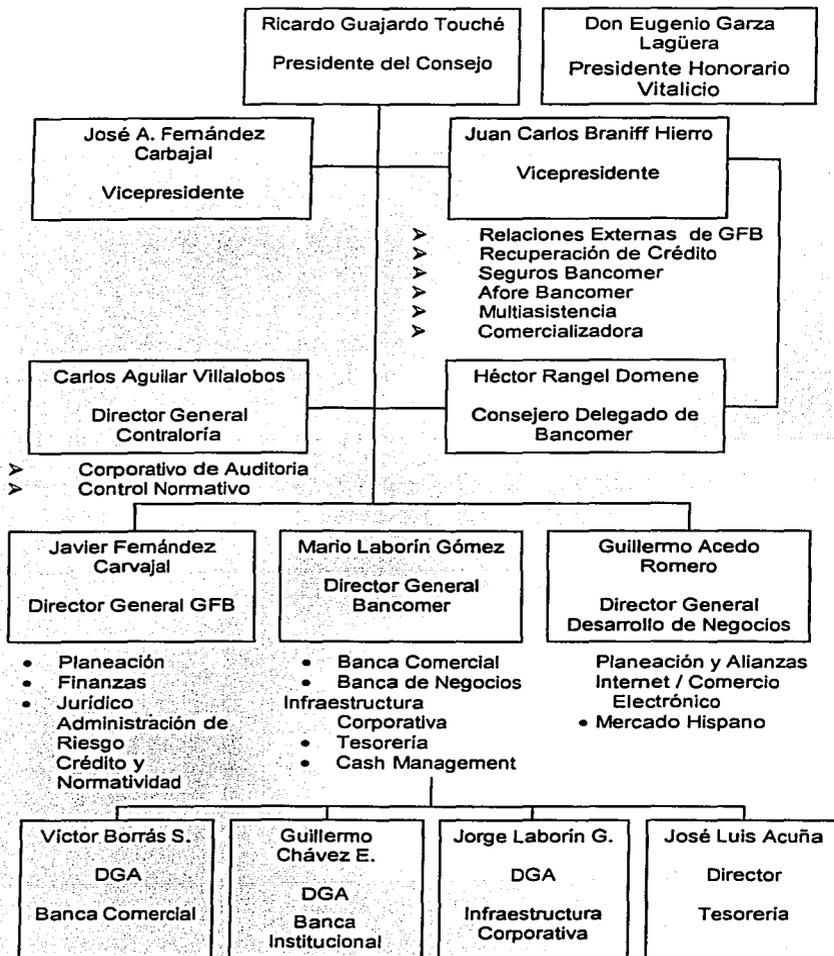
A lo largo de la trayectoria de la institución y de los esfuerzos realizados ha logrado su reconocimiento por parte de la sociedad, por lo tanto Bancomer es:

- ✍ **SÓLIDO:** Por el respaldo a sus clientes y su permanencia en el mercado.
- ✍ **EXPERIENCIA:** Su liderazgo en el mercado y su visión de adopción a los cambios.
- ✍ **PRESTIGIO:** Su imagen y su nombre han perdurado durante más de 65 años.
- ✍ **COMPLETO:** Ofrece los servicios y productos financieros para satisfacer las necesidades de sus clientes.
- ✍ **INNOVADOR:** Cuenta con los sistemas y tecnología más avanzados.
- ✍ **SERVICIO:** Brinda eficiencia, rapidez y comodidad.

Concluyendo, el ser sólido, completo, innovador, la experiencia, el prestigio y el servicio, son los atributos que el cliente reconoce en Bancomer, y es gracias a esa respuesta y al esfuerzo de quienes laboran en la institución, que es considerado como el banco líder que siempre está del lado del cliente.

Como puede apreciarse, la filosofía de Bancomer es muy amplia, y en ella se reconocen los valores del personal y del cliente, así como, todas las características positivas que se pueden reconocer en el ser humano.

4.4 ESTRUCTURA DEL GRUPO FINANCIERO BANCOMER



4.5 CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**CONSEJEROS PROPIETARIOS**

Eugenio Garza Lagüera
Presidente Honorario Vitalicio del
Consejo

Ricardo Guajardo Touché
Presidente Ejecutivo de GFB

José Antonio Fernández Carvajal
Vicepresidente

Eduardo Rangel Elizondo Lozano

José Fernando Calderón Ayala

Alberto Bailleres González

Max Michel Suberville

Julio Serrano Segovia

Roberto Servitje Sendra

Javier Robinson Bours Almada

Alfonso Garza Valdés

Dionisio Garza Medina

Jeffrey S. Chisholm

Yvan J. P. Bourdea

Michel G. Maila

CONSEJEROS SUPLENTES

José Fernando Calderón Rojas

Juan Carlos Garza Garza

Maximino José Michel González

Arturo Manuel Fernández Pérez

Carlos Aguilar Villalobos

Jorge Morales Treviño

Héctor Víctor Santos Santos

Dereck M. Jones

Jeffrey R. Niederkorn

David J. S. Winfield

José Manuel Canal Hernando
Comisario Propietario

Carlos Aguilar Villalobos
Secretario

Ernesto González Dávila
Comisario Suplente

Miguel García y García
Propietario

4.6 ESTRUCTURA (SUBSIDIARIAS)

Al 31 de agosto del 2000, Bancomer es la principal subsidiaria de GFBB, cuyas operaciones y directrices se encuentran altamente integradas con las de las otras subsidiarias del nuevo grupo. Como resultado de su formación GFBB, además de Bancomer, mantiene el control de ocho subsidiarias:

1. Banco Bilbao Vizcaya-México, S. A. de C. V.
2. Casa de bolsa Bancomer, S. A. de C. V., con banca de inversión, corretaje de acciones, promotora, administradora y asesora de sociedades de inversión.
3. Casa de bolsa BBV-Probursa, S. A. de C. V., con banca de inversión, corretaje de acciones, promotora, administradora y asesora de sociedades de inversión.
4. Seguros Bancomer, S. A. de C. V., atiende al mercado de bancaseguros y seguros tradicionales (vida, accidentes, salud, autos y daños).
5. Seguros BBV-Probursa, S. A. de C. V., atiende al mercado de bancaseguros y seguros tradicionales (vida, accidentes, salud, autos y daños).
6. Pensiones Bancomer, S. A. de C. V., administra las rentas vitalicias asociadas con el nuevo esquema de pensiones en México.
7. Fianzas Probursa, S. A. de C. V., atiende el mercado de fianzas en México.
8. Crédito familiar, S. A. de C. V., constituida como Sociedad Financiera de Objeto Limitado (SOFOL), para atender préstamos al consumo de personas con ingresos bajos.

A su vez, Bancomer es el tenedor del 51% de las acciones de Afore Bancomer, empresa líder en el mercado de administración de fondos de pensiones en México, ya que al 30 de junio del año 2000, Afore Bancomer tenía Ps. 29,838 millones de activos en administración, equivalentes al 23% del mercado, siete puntos porcentuales arriba de su más cercano competidor. Su base de clientes alcanzó los 2.7 millones de afiliados, representando el 16% del mercado.

5.1 BANCOMER: ANTES DEL PROCESO DE FUSIÓN

NOTA ACLARATORIA:

Cada nota informativa tiene por título la fecha en fue publicada, la mayoría se rescataron del diario Reforma, excepto las que indican la fuente en las notas al pie de la página.

5.1.1 ANÁLISIS DE NOTAS PERIODÍSTICAS PUBLICADAS (SEGUNDO SEMESTRE DE 1999)

Septiembre de 1999, es una fortuna que a la fecha que aquí se menciona, podamos contar con la opinión de dos hombres que en tiempos pasados, dieron vida a dos importantes instituciones bancarias, se trata de Daniel Aboumrad; quien fuera propietario del ya desaparecido Banco Aboumrad, y Manuel Espinosa Yglesias, ex propietario de Bancomer. A continuación, la opinión de ambos ex banqueros sobre la problemática que vive el sector bancario mexicano.

Daniel Aboumrad

"Son ya 20 años de deterioro de la banca, que no podemos resolver en un día, ni en un año, ni sacando dinero de la bolsa para tratar de resolverlos"¹.

Manuel Espinosa Yglesias

"La estatización de la banca mexicana resume los vicios de la administración que presidió José López Portillo. Aunque en su origen sólo fuera un desesperado y final intento por salvar su imagen, todavía hoy estamos pagando las consecuencias"².

Esas son las opiniones de dos hombres afectados por una economía descuidada que particularmente afectó el trabajo de toda su vida, destruyendo sus ideales en un instante.

¹ PERIÓDICO: Reforma, SECCIÓN: Negocios, viernes 3/septiembre/1999, p. 7 A.

² Manuel Espinosa Yglesias. .BANCOMER, Logro y Destrucción de un Ideal, México, PLANETA, 2000, P. 143.

Después de la nacionalización de la banca mexicana en 1982, los problemas que esas instituciones adquirieron fueron muy difíciles de resolver. El gobierno fue incapaz de mantener una buena administración de la banca en todos sentidos, es así que entre 1991 y 1992 la banca mexicana vuelve a ser noticia al darse a conocer su reprivatización, en el caso de Bancomer, ésta institución fue adquirida por la empresa financiera Valores de Monterrey, S. A. (VAMSA), nombrando a Eugenio Garza Lagüera como Presidente y a Ricardo Guajardo Touché como el Director General³.

Bancomer creó diversas estrategias de trabajo, siempre pensando en algo innovador que lo mantuviera como a uno de los bancos más importantes del país, pero como ya se ha mencionado, difícilmente pudo mantenerse. Los diversos problemas económicos que se han presentado en México, entre otros, provocaron que el sector bancario sufriera daños que no se han podido solucionar, en realidad la mayoría de los daños no tuvieron solución, el resultado fue que muchos bancos fueron absorbidos por otros más grandes, es así que las décadas de los años 80's y 90's destacan por una gran activación de fusiones bancarias, Bancomer no desapareció, pero obtuvo problemas que con dificultades ha podido resolver.

Los siguientes párrafos; son una síntesis del análisis que se ha realizado a las notas periodísticas publicadas principalmente en el periódico Reforma, entre otros, sobre las actividades que ha desarrollado Bancomer, el periodo seleccionado para el mismo, comienza en el segundo semestre de 1999, ya que es en esas fechas cuando se comienzan a publicar diversas notas sobre la institución, que nos permiten tener una clara idea de los problemas que en algún momento no querían dar a conocer abiertamente al público. Aunado a ello también se publicaban actividades varias que de alguna manera servían para ocultar una parte de esa realidad problemática que vivía la institución y que finalmente la llevo a tomar una decisión que a todos sorprendió.

3 de septiembre de 1999

Ricardo Guajardo Touché, director del Grupo Financiero Bancomer, anunciaba que pondrían a la venta el 51 por ciento de la participación que tenían en la Aseguradora Monterrey AETNA, que en ese momento contaba con mil millones de dólares en activos y primas por 500 millones de dólares más, indicó que la cantidad que se obtuviera de la venta de la aseguradora, sería invertida como parte del capital que requería Bancomer. También agregó que respecto a las sugerencias que últimamente se escuchaban sobre la fusión de Banamex con Bancomer, (como una opción para conservar un banco puramente mexicano, además de poder saldar las deudas pendientes de ambas instituciones) aseguró que al menos en los próximos años no veía posibilidades de fusión con Banamex

³ Ver el capítulo 3, Antecedentes Históricos Relevantes, Año 1991.

y confiaba en que la banca mexicana estaría consolidada a más tardar en un par de años.

14 de septiembre de 1999

Ricardo Guajardo Touché anunciaba que Bancomer requería de mil millones de dólares para resolver el problema de capitalización. Indicó que se habían absorbido pérdidas por 5 mil millones de dólares desde la crisis de 1994, y el capital que se requiere para salvar la institución representa de alguna manera el 20 por ciento de lo que ya se había hecho – unos mil millones de dólares– indicando que ya faltaba menos. También se estimaba ampliar la participación del 16 por ciento de Banck of Montreal.

Esperan que con la venta de la participación de la aseguradora Monterrey – Aetna y de los activos no estratégicos, así como de la generación interna de recursos, sirvan para la capitalización de Bancomer. También indicó que la fusión entre Banamex y Bancomer era deseable pero no factible, mientras en las próximas semanas se anunciaría la conclusión de la fusión del Grupo Financiero Bancomer con Promex ya que “todo estaba en orden con las autoridades”.

15 de septiembre de 1999

Ricardo Guajardo Touché; director General del Grupo Financiero Bancomer, James McCabe; director general del Bank of America y Carlos Garín; director ejecutivo para México y América Latina del Banck of Montreal, anunciaron y firmaron la renovación del Programa de Papel Comercial de Bancomer por 500 millones de dólares, el más importante para un banco latinoamericano.

27 de septiembre de 1999.

A unos días de terminar el programa de apoyo a deudores hipotecarios conocido como “Punto Final”, Daniel Leal Díaz Conti; director de Solución Especial Hipotecaria, dijo que Bancomer obtuvo un avance del 85 por ciento y espera que se aclare en la próxima semana y se realicen dos mil operaciones de las casi cuatro mil que faltan, el portafolio que tiene “Punto Final Hipotecario”, es el de créditos a la vivienda media residencial que fueron firmados antes del mes de abril de 1996, y no se incluyen créditos firmados posteriormente, ni de las personas que firmaron dos créditos.

14 de octubre de 1999

Banamex, Bancomer y Bital compran franquicia para México de tecnología Mondes en tarjetas, se trata de una tarjeta multiusos denominada “MULTOS” que significa ‘Multi Operation System’, su operación se realiza en varios países y el dueño es una compañía llamada Mondex. En conjunto los tres bancos representan

el 87 por ciento de las transacciones de crédito al consumo que se realiza en el país, desde 1998 las tres instituciones se unificaron para realizar este tipo de operaciones.

28 de octubre de 1999

El Grupo Financiero Bancomer, al tercer trimestre del año (1999) reportó los siguientes datos:

- Utilidad Neta de 471 millones de pesos.
- Ganancias acumuladas por 490 millones de pesos.
- Afore Bancomer obtuvo el liderazgo en el mercado con 23 por ciento de activos en administración y utilidades netas acumuladas de 424 millones de pesos.
- Ingresos financieros netos de 3 mil 713 millones de pesos, y 12 mil 160 millones acumulados.
- El margen financiero fue de 6.6 por ciento y 6.9 por ciento en forma acumulada.
- Los ingresos por comisiones aumentaron 16 por ciento, sumando 468 millones de pesos.
- Los gastos de operación bajaron 6 por ciento real anual, 11 por ciento menos que los del año pasado.
- El índice de eficiencia mejoró al llegar al 60 por ciento.
- En reservas se crearon mil 151 millones de pesos.
- La cartera vencida aumentó 10 puntos porcentuales para alcanzar 68 por ciento
- Por primera vez el portafolio de crédito creció 2 por ciento (sin contar FOBAPROA).
- En cartera vencida y en parte por Punto Final, se informó una reducción del 18 por ciento en el trimestre, con 33 por ciento en hipotecaria y 9 por ciento en cartera comercial⁴.

⁴ PERIÓDICO: El Financiero, SECC: Finanzas, jueves 28/octubre/1999, p. 10

29 de octubre de 1999.

La presidencia del Grupo Financiero Bancomer (GFB) aprobó una nueva estructura de organización, quedando de la siguiente manera:⁵

NUEVA ESTRUCTURA DE BANCOMER

ACTUAL

NUEVA

Juan Carlos Braniff
*Vicepresidente del Consejo de
Admón.*

Además de sus actividades, asume nuevas responsabilidades: las unidades dedicadas a la recuperación y venta de activos improductivos. Será apoyado por Héctor Rangel.

Ricardo Guajardo Touché
Director General de GFB.

Presidente de GFB.

Javier Fernández
*Director General adjunto de
Finanzas y Planeación.*

Ocupará el cargo de la Dirección General del GFB.

Mario Laborín
*Director General adjunto de
Banca Especializada.*

Estará a cargo de la Dirección General de Bancomer.

También dirigirá el proyecto estratégico 2002 de Bancomer.

Será apoyado por:

Guillermo Chávez en banca de negocios.

Víctor Borrás en banca comercial.

Jorge Laborín en infraestructura corporativa.

⁵ PERIÓDICO: Reforma, SECC. Negocios, viernes 29/octubre/1999, 4 A

CAPÍTULO 5**LAS ACTIVIDADES DE BANCOMER:
ANTES, DURANTE Y DEPUÉS DEL PROCESO DE FUSIÓN,
A TRAVÉS DE NOTAS PERIODÍSTICAS**

9 de noviembre de 1999.

Mario Laborín, director general de Bancomer, anunció que le interesa adquirir Banca Serfin, de realizarse la fusión, sería el banco más grande del país observe el cuadro llamado BANCOMER + SERFIN.

BANCOMER + SERFIN			
Cifras a septiembre de 1999	BANCOMER	SERFIN	SUMA
(En millones de pesos)			
ACTIVO	248,998	175,709	424,707
Cartera de crédito	177,915	143,020	320,935
Vigente	158,658	133,450	292,108
Vencida	19,256	9,571	28,827
CAPTACIÓN PLAZO*	178,711	133,309	312,020
Interbancaria	33,879	25,273	59,152
Capital Contable	23,234	9,268	32,502
Cifras a junio de 1999/**			
(En unidades)			
Sucursales	1,356	560	1,916
Personal	24,950	12,206	37,156
CUENTAS			
Total	3,168,194	2,720,154	5,888,348
Cheques	995,461	1,470,035	2,465,496
Ahorro	1,077,350	712,338	1,789,688
Inversiones a plazo	1,095,383	537,781	1,633,164
Cuadro rescatado del diario Reforma (9/noviembre/1999)			

En otra nota informativa, el Instituto de Protección al Ahorro Bancario (IPAB) anunciaba que en cualquier momento se podría realizar la fusión de Bancomer con Banca Promex, con todo lo que ello ha implicado para llegar a buen fin.

CONCLUSIONES

Hasta aquí las notas correspondientes a Bancomer durante el segundo semestre de 1999. Nuevamente aparecen notas sobre la nacionalización de la banca, tema que ya ha sido analizado en las conclusiones del capítulo 3. Sólo se puede agregar que la nacionalización de la banca, es un caso polémico y que difícilmente se puede omitir en cualquier tema que se relacione con el sector bancario.

Lo interesante en el presente tema, son las notas periodísticas cuyos mensajes tratan las actividades de bancomer, actividades que comparten con empresarios de otras instituciones. Resulta interesante porque Bancomer tenía graves problemas de capitalización que no se daban a conocer abiertamente al público, lo que me lleva a pensar que la discreción, fue la estrategia que la institución utilizó para no alarmar a sus clientes, aunque también la pudo haber utilizado para guardar todo tipo de información para sí misma. El caso es que los problemas que mantenía en su haber, no les impidieron continuar con sus proyectos, en los que se incluyen trabajos asociados con otras empresas.

Una de las notas informativas más interesantes, es la que corresponde al interés de Bancomer por adquirir banca Serfin, se puede indicar que dicha situación no es factible. Parte de los problemas de ambas instituciones, se pueden observar en el segundo tema del capítulo 3, cuya fecha de publicación corresponde al día 14 de junio de 1999 y del que se extraen algunos datos que en el siguiente párrafo se mencionan.

Tanto Bancomer como banca Serfin, tienen graves problemas de capitalización. Además de los datos que se muestran en éste capítulo, en el cuadro titulado Bancomer + Serfin, hay que tomar en cuenta que Serfin costó la cantidad de 911.2 millones de dólares (1992) y se está vendiendo en 220.3 mdd (1999), el valor de la institución se redujo considerablemente. También ambas instituciones tienen una necesidad de recursos bastante considerable, Serfin por 3 mil 74 mdd y Bancomer por 3 mil 180 mdd, por lo tanto no es conveniente la integración de ambos bancos.

Resulta ilógica la decisión de Bancomer por adquirir Serfin. Se supone que si se fusionó con banca Promex y está vendiendo su participación en Seguros Monterrey, es justamente por los problemas que su descapitalización le ha generado, por lo tanto, no es conveniente una empresa como la que ambas instituciones pudieran formar. Menos podría pensarse en crear una gran institución bancaria con Serfin cuando Bancomer está obteniendo resultados favorables.

En otra nota, que considero importante mencionar, se indican situaciones que no parecen muy convincentes, por ejemplo, Jasón Mollin; analista de banca para América Latina de la empresa Dresder Klinworth Benson Research (DKBR), indicó que confiaba en que las autoridades financieras dieran un tiempo para que Bancomer pudieran responder a los requisitos de capitalización. Agregó que no creía que la institución estuviera en peligro ya que se contaba con accionistas extranjeros, propiamente con Bank of Montreal⁶.

En cuanto al análisis de Jasón Mollin, no comparto totalmente su opinión. Estoy de acuerdo en que quizá las autoridades deberían dar un plazo considerable para que Bancomer y otras instituciones bancarias, pudieran resolver el problema de capitalización, ya que dicho problema no surgió en un día, ni en un mes, sino que han sido años de malos manejos, los que provocaron que las instituciones bancarias terminaran con graves problemas, que no son tan fáciles de resolver.

En lo que no estoy de acuerdo, es en creer que la institución no está en peligro, sólo porque cuenta con la participación de extranjeros (Bank of Montreal). Si así fuera, Bancomer no buscaría fusionarse con Promex, tampoco tendría que vender parte de sus acciones de Seguros Monterrey – Aetna y quizá no intentaría ampliar la participación de Bank of Montreal. Tampoco me convencería el saber que buscan ser el banco número uno del país, por el hecho de que la institución ya tiene un lugar muy respetable en el sistema bancario mexicano e incluso internacional, y cada día que pasa busca tener una mayor presencia, de ahí su participación activa en sociedad con otras instituciones. El hecho real al buscar el apoyo de extranjeros, es sin duda, que la banca mexicana tiene graves problemas.

Respecto a la posible fusión de Banamex – Bancomer, al igual que la mayoría de las personas, desearía que fuera posible, pero pensándolo bien, no sería factible, ya que dos instituciones tan grandes como esas, con graves problemas de capitalización, al aumentar sus activos también se aumentan sus pasivos y no sólo eso. También provocarían un considerable número de desempleados, se calcula que alrededor 20 000⁷ personas, además de otras situaciones que describe la empresa Bear Stear y que se mencionan como ventajas y desventajas de la fusión Banamex – Bancomer en el tema que corresponde al capítulo 3 <Opiniones y Sugerencias de los Especialistas Sobre la Situación Bancaria Mexicana>, con fecha 3 de noviembre de 1999.

⁶ PERIODICO: Reforma, SECC: Negocios, viernes 3/septiembre/1999, p. 7 A

⁷ REVISTA: Expansión, BBVA o Banamex, año XXXI, Núm.792, 07/junio/2000, pp.35

5.2 BANCOMER: ANTES Y DURANTE EL PROCESO DE FUSIÓN**NOTA ACLARATORIA:**

Cada nota informativa tiene por título la fecha en fue publicada, la mayoría se rescataron del diario Reforma, excepto las que indican la fuente en las notas al pie de la página.

**5.2.1 ANÁLISIS DE NOTAS PERIODÍSTICAS PUBLICADAS
(PERIODO: ENERO A DICIEMBRE DEL 2000)**

31 de enero de 2000

Bancomer y el Tecnológico de Monterrey Campus Estado de México, dieron a conocer "El Monedero Electrónico en Credencial Inteligente", que servirá para almacenar valores monetarios protegidos, utilizados como reemplazo de moneda fraccionaria para el pago de fotocopias, libros, etc.

Bancomer inicio el año realizando sus labores normalmente, logró concluir su compromiso con el Tecnológico de Monterrey Campus Estado de México, aquí es lógico pensar que si los resultados que se obtengan del "Monedero Inteligente" son favorables, quizá el proyecto se extienda a otras instituciones, así que no nos debe sorprender en el futuro la noticia de ampliación y expansión de la puesta en marcha de la nueva tarjeta "inteligente".

21 de febrero de 2000

Guillermo Acedo, director adjunto de desarrollo de negocios del Grupo Financiero Bancomer, anunció la renovación del portal de Internet de la institución.

Para el mes de febrero, la institución anuncio la renovación al portal de Bancomer en Internet, no es erróneo iniciar un nuevo milenio realizando cambios en las herramientas tecnológicas, pero hubiera sido mucho mejor iniciar el nuevo año con la inauguración del nuevo portal, debemos tener presente que la tecnología no debe mirarse como a un bien novedoso, sino como a un bien muy necesario, recordemos que vivimos en un mundo globalizado en donde la

tecnología resulta una de las herramientas de primer orden y quien carezca de las mismas, no tiene posibilidades de lograr el éxito.

Según la correduría Merrill Lynch, Bancomer se ha iniciado en la renovación de su portal de Internet, ya que una transacción en una sucursal bancaria cuesta en promedio 1.07 dólares, en el Internet cuesta 10 centavos.

Según algunas empresas de consultoría, realizar transacciones por Internet representa un costo del 1% de lo que cuesta realizarlas en las sucursales⁸, tampoco resulta muy exitoso el uso del Internet, no es como se esperaba, pero no hay que descuidarlo, la competencia bancaria en transacciones y uso de medios electrónicos es bastante reñida.

Es notoria la intención de Bancomer por mejorar sus servicios en medios como Internet, ya que los proyectos de diversos grupos financiero han destacado últimamente en dicho medio, justamente entre los principales grupos se encuentra Bancomer. La institución se ha propuesto en el futuro ofrecer toda la gama de servicios financieros y de inversión, incluyendo otro tipo de información como: noticias, promocionales, servicios informativos, etcétera, < on line >, pero después de conocer la noticia correspondiente al día 3 de marzo del 2000 (siguiente nota párrafo inferior), todo parece indicar que el portal tendrá que esperar su turno en los objetivos de la institución, pero es seguro que será a corto plazo, ya que para el sector bancario los portales en Internet son una prioridad en todos sentidos.

3 de marzo de 2000

El día 2 de marzo fue inaugurada la 63 Convención Bancaria por el entonces presidente de México; Ernesto Zedillo. La sorpresa en el evento la dio José Madariaga Lomelín, presidente del Consejo de Administración del Banco Bilbao Vizcaya al dar —en mi opinión— el primer anuncio formal a cerca de su intención por tomar el control del Grupo Financiero Bancomer (GFB). Por su parte Ricardo Guajardo Touché; presidente del Consejo de Administración de GFB, anunció que ambas instituciones ya estaban en pláticas para analizar la posibilidad de fusionar a ambas instituciones.

La Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) a través de su presidente; Eduardo Fernández, informó al respecto que antes de continuar con las pláticas, ambas instituciones (BBV y BANCOMER) debían dar a conocer la noticia sobre sus entrevistas a las autoridades y al mercado en general.

De realizarse la fusión, Bancomer, el segundo banco más grande del país, pasaría a ser el primero, observe el siguiente cuadro titulado Estructura-Grandes Bancos.

⁸ REVISTA: Dinero, Time Inc., p. 80.

ESTRUCTURA - GRANDES BANCOS				
INSTITUCIÓN	ACTIVOS	SUCURSALES	PERSONAL	TARJETAS DE CRÉDITO
BANCOMER + BBV	343,186.8	28.24%	27.11%	36.09%
BANAMEX	277,272.1	18.60%	25.57%	44.21%
SERFIN	180,644.9	8.32%	9.65%	1.40%
BITAL	125,638.6	22.19%	14.97%	3.97%
OTROS	-----	22.64%	22.70%	14.32%

Activos en millones de pesos.

Cifras a septiembre 1999, excepto activos que son a diciembre.

FUENTE: Departamento de análisis del periódico Reforma con datos de la CNBV.

Cuadro rescatado del diario Reforma.

La propuesta de BBV a Bancomer fue una sorpresa no sólo para el sector bancario, sino para toda la población, ya que las sugerencias a cerca de la fusión entre Banamex y Bancomer eran en apariencia lo que más se acercaba a la creación del banco más grande del país, mientras eso sucedía, de mera muy discreta BBV iniciaba pláticas con Bancomer respecto a su posible fusión. Es claro que las tres instituciones no daban posibilidades de realizar algún tipo de unión, no por lo menos en los próximos dos años, ya que las tres se justificaban con resolver otras actividades que para cada una resultaban prioritarias. Para ellas había un banco que además era de interés común, se trataba de la adquisición de Banca Serfin, ya que como era sabido para el caso de Banamex, la prioridad en su agenda de trabajo era adquirir Serfin (vea la nota del día 24 de febrero del 2000), para el caso de BBV y Bancomer ya no sólo era adquirir Serfin, sino que también podía ser la unión de ambas (BBV - Bancomer), tal y como lo expresó José Madariaga; Presidente del Consejo de BBV al indicar que si la unión no era con una (Serfin), era con la otra (Bancomer).

7 marzo de 2000

Las opiniones sobre la propuesta de BBV a Bancomer no se hicieron esperar y continuando con el análisis una de las primeras empresas que realizaron estimaciones al respecto fue la correduría Merrill Lynch, a través de sus investigadores y analistas de banca, y al respecto encontraron que:

Primero: Se dijo que las pláticas entre BBV y Bancomer ya estaban bastante avanzadas.

- Segundo: De realizarse la unión entre las instituciones, Bancomer será beneficiada en el largo plazo.
- Tercero: La fusión podría generar la disolución de accionistas del GFB, dependiendo de la estructura que se forme en la transacción.

Todo lo anterior entre otras cosas, se investigó por los analistas de Merrill Lynch, directamente en BBV en España.

Recordemos que Bancomer se limitaba a indicar a los medios de comunicación que no tenía planes de fusión debido a las prioridades de capitalización en su haber, y BBV indicaba que en México se requería de una cultura bancaria, nadie imaginábamos que ambas instituciones, habían iniciado conversaciones para realizar una posible fusión. Después de lo expuesto por José Madariaga y confirmado por los analistas de Merrill Lynch, las instituciones (BBV y Bancomer) ya tenían planes de realizar un proyecto que efectivamente a largo plazo conviene a Bancomer y todo se realizó de manera muy discreta, pero pasemos a la siguiente nota que fuera publicada en la primera plana de los diarios de mayor circulación en nuestro país.

10 de marzo de 2000

En algunos periódicos de mayor circulación en nuestro país, la propuesta de fusión de BBV-Probursa con Bancomer es noticia de primera plana, así que para quienes no se habían enterado, la noticia fue una verdadera sorpresa, ahora sí Bancomer era motivo de preocupación para quienes en algún momento habían pensado que esa institución sólo se dedicaba a adquirir o a asociarse con otras empresas, claro que se descartaba la idea de que siendo una de las instituciones bancarias más importantes de México no tendría planes de fusión, y mucho menos con una institución extranjera.

Las notas indican que el día 9 de marzo, ambas instituciones anunciaron su acuerdo de fusión firmando una carta de intención. Indicando que el proceso de integración deberá concluir antes de finalizar el segundo trimestre del año, dando como resultado al grupo financiero más grande de México que se denominará Grupo Financiero BBV-Bancomer, observe el cuadro titulado MEGABANCO.

MEGA BANCO			
INSTITUCIÓN	ACTIVOS*	CAPTACIÓN*	CUENTAS**
BBV-Bancomer	343.2	306.7	4,775.4
BANAMEX	227.3	222.3	5,002.5
SERFIN	180.6	114.0	3,913.7

*Miles de millones de pesos.

** Miles de cuentas.

FUENTE: Departamento de Análisis de Reforma con datos de la CNBV.
Cuadro rescatado del diario Reforma.

La estructura principal quedaría de la siguiente forma:

Vitalino Nafria Aznar
Director General

Ricardo Guajardo Touché
Presidente de Consejo de Admón.

José Madariaga Lomelín
Vicepresidente

Desde luego que no podía faltar la opinión de especialistas, en esta ocasión las empresas analistas de banca Duff and Phelps de México, Standard & Poor's y Dresdner Kleinwort Benson Research, calificaron como positiva la fusión, las tres empresas a través de sus especialistas afirmaron que con esa unión terminarían los problemas de capitalización de Bancomer cubriéndose el 100 por ciento de su cartera vencida, así como las provisiones que debe hacer al Fobaproa, entre otras. Opiniones en las que la mayoría de personas estamos de acuerdo, ya que conociendo la fortaleza de la cual goza BBV, no hay duda de que servirá a Bancomer en la solución de sus problemas.

Instituciones como Banamex y Santander Mexicano también aportaron opiniones, ambas indicaron que de realizarse la fusión entre BBV y Bancomer, ésta no afecta a sus estrategias de trabajo. Banamex indicó que confía en que seguirá siendo un banco muy fuerte y por ello no cambiarán su estrategia de trabajo. Santander Mexicano a semejanza de Banamex, indica que no será afectada su estrategia de trabajo y se siente apoyado por el grupo que forma junto con los países de Chile, Argentina, Brasil y México, mejor conocido como Santander Central Hispano para América Latina.

**LAS ACTIVIDADES DE BANCOMER:
ANTES, DURANTE Y DEPUÉS DEL PROCESO DE FUSIÓN,
A TRAVÉS DE NOTAS PERIODÍSTICAS**

CAPÍTULO 5

La fusión BBV y Bancomer definitivamente será un motivo de presión para algunos pequeños bancos, éstos últimos tendrán que trabajar al máximo para no quedar rezagados en un mundo de actividades como en el que vivimos actualmente. También es importante mencionar que aun y cuando instituciones como Banamex indican que no cambiará su estrategia de trabajo, la verdad pienso que sí van a hacer algo que les permita seguir siendo el banco número uno de México, no es tan fácil aceptar que hay otro banco más grande y quizá sea mucho más competitivo. Además todos sabemos que a lo largo de la historia bancaria mexicana, Banamex y Bancomer siempre han sido competitivos en sus actividades, así que lo lógico es pensar que Banamex no se quedará con los brazos cruzados observando cómo es desplazado de un lugar en el que ha permanecido durante mucho tiempo.

Sabemos que la creación de un megabanco sería una buena opción para que se fortalezca el sistema bancario mexicano y después de conocer la propuesta de BBV, se ha pensado en las posibles instituciones que podrían dar vida a un banco de grandes dimensiones, entre las posibles fusiones para crear ese gran banco, se encuentran los siguientes bancos (considerando sus activos hasta diciembre de 1999, en miles de pesos).Observe el cuadro llamado <Posibles Megabancos> en la página siguiente:

POSIBLES MEGABANCOS				
INSTITUCIÓN / ACTIVOS	+	INSTITUCIÓN / ACTIVOS	=	TOTAL
BBV 82,529	+	Bancomer 260,657	=	BBV-Bancomer 343,186
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>				
	+	Banamex 277,272	=	Serfin-Banamex 457,917
Serfin 180,645	+	Santander 70,368	=	Serfin-Santander 251,013
	+	Citibank 70,184	=	Serfin-Citibank 250,829
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>				
	+	Banamex 277,272	=	Bancrecer-Banamex 417,057
Bancrecer 139,785	+	Santander 70,368	=	Bancrecer-Santander 210,153
	+	Banorte 60,825	=	Bancrecer-Banorte 200,610

(Activos a diciembre de 1999, millones de pesos).
FUENTE: Departamento de análisis de Reforma con datos de los bancos.
Cuadro rescatado del diario Reforma.

13 de marzo de 2000

En una entrevista que realizaron colaboradores del periódico El Financiero a Ricardo Guajardo Touché, Presidente del Grupo Financiero Bancomer, se mencionan una diversidad de situaciones entre las que se rescatan algunas de las más importantes, entre ellas los objetivos y las alternativas para concluir el

saneamiento del balance, todas relacionadas con la posible fusión⁹ con el banco BBV.

OBJETIVOS

- Constituirse como el primer grupo financiero mexicano con capacidad de distribución global.
- Aumentar la penetración financiera.
- Ser el primer banco en el pago de dividendos a los accionistas.

ALTERNATIVAS PARA CONCLUIR EL SANEAMIENTO DEL BALANCE

- Mantener el ritmo de capitalización y fortalecimiento solos, levantando recursos de los mercados.
- En la fusión de Serfin se concluyó que "no era precisamente la mejor opción", dada la complejidad que la integración supondría, al estar todo duplicado.
- Asociarse en un proyecto global, que tuviera un efecto positivo en el precio de las acciones para el desarrollo de los nuevos canales de distribución, y sobre todo, que otorgue valor agregado a los clientes.

Guajardo Touché, agregó que la integración con Promex se realizó con facilidad, en el caso de Serfin no hubiera sido tan sencillo y además se busca algo mucho más grande de lo que hubieran podido hacer con esa institución, ahora con BBV tienen una opción para ir más lejos en sus planes. Se busca sanear el balance de Bancomer más que capitalizarlo porque con lo que hasta la fecha se tiene sólo se puede cubrir hasta el año 2003, se han generado aproximadamente 750 mil millones de dólares por año y un poco más en algunas ocasiones y llevan más de 5 mil millones de dólares en los que se incluyen castigos.

El hecho de que Guajardo Touché y su equipo decidieran aceptar el inicio de propuestas para llegar a un acuerdo con BBV, es una manera de aceptar lo que él mismo comentó: "La globalización, obliga a ser prácticos", y es que hoy día el mundo vive un periodo de transición que en verdad obliga a una gran cantidad de empresas a superarse, y sólo pueden lograrlo siendo tan

⁹ PERIÓDICO: El Financiero, 13/marzo/2000, Encabezado primera plana y SECC: Finanzas, p. 6 y 7.

competitivas como sus oponentes. Piense por un momento que cualquier negocio que se establezca, si lo hace en mínimas condiciones, sin aplicarse en los avances tecnológicos, en las facilidades administrativas y legales que otros negocios similares si le proporcionen a sus clientes, simple y sencillamente no será un negocio rentable. Esa situación se pone de ejemplo en los comerciales televisivos, curiosamente dichos anuncios son de instituciones bancarias.

Desde luego que lo anterior puede suceder a cualquier pequeña, mediana y gran empresa, y si a todo lo anterior se suman los problemas que se adquieren por causas diversas a través del tiempo y no son resueltos, la situación se vuelve más que crítica, Lamentablemente ese es el caso de las instituciones bancarias mexicanas, cuyas crisis se deben a años de malos manejos en las distintas administraciones que han gobernado en México.

En el caso de que las autoridades financieras y las de supervisión y competencia autoricen la fusión de BBV y Bancomer, ambas instituciones tendrán que reunir a sus accionistas para ajustarse al nuevo sistema. El Bank of Montreal tiene derecho al 20 por ciento del voto que se emitirá para la posible fusión, esto debido a que la institución detenta el 16 por ciento en la tenencia de Bancomer, misma que se modificará al 12 por ciento de continuar con la institución una vez realizada la fusión¹⁰.

Bancomer debe continuar con su relación estratégica con el Bank of Montreal, esto le sería de beneficio a ambas instituciones ya que como se ha mencionado a lo largo del trabajo, la globalización así lo exige, y las relaciones representan una de las herramientas más importantes para ajustarse a un mundo en constante cambio.

14 de marzo de 2000

Ahora resulta que analistas de las empresas Merrill Lynch y Standard & Poor's no visualizan positiva la fusión de BBV con Bancomer. En un principio (durante el anuncio de la posible fusión) las mismas empresas auguraban buenos resultados y de pronto todo cambio. Resulta que los especialistas auguran buenos resultados en la capitalización y recuperación de los bancos a largo plazo, en lo que seguramente la mayoría estamos de acuerdo, lo mismo que en los problemas que se avecinan en el corto plazo y eso sí que es seguro, ya que todo cambio requiere de tiempo para adaptarse a su nuevo sistema. El periódico Reforma realizó los cálculos al respecto de lo afirmado por Merrill Lynch y Standard & Poor's, observe el siguiente cuadro llamado <Banca Nacional y Extranjera>.

¹⁰ PERIÓDICO: El Financiero, SECC. Finanzas, martes 14/marzo/2000, p. 7

CAPÍTULO 5

**LAS ACTIVIDADES DE BANCOMER:
ANTES, DURANTE Y DEPUÉS DEL PROCESO DE FUSIÓN,
A TRAVÉS DE NOTAS PERIODÍSTICAS**

	BANCA NACIONAL Y EXTRANJERA			
	BANCA NACIONAL*		BANCA EXTRANJERA	
	1995	1999	1995	1999
CAPITAL GANADO	90.3%	86.3%	9.7%	13.7%
ACTIVOS	80.0%	79.9%	20.0%	20.3%
NUM. DE CUENTAS	90.9%	88.3%	9.1%	11.7%

*Capital mayoritariamente nacional.
FUENTE: Departamento de análisis de Reforma con datos de los bancos.
Cuadro recuperado del diario Reforma.

No hay que olvidar que algunas instituciones cambiaron de gestión, entre ellas:

Confia	a	Citibank
Probursa	a	BBVA
Inverlat	a	Nova Scotia

También hay que recordar que hay algunas otras instituciones propuestas para adquirir o ser adquiridas:

Bancomer	a	BBV
Serfin	}	Santander
		Citibank
		HSBC
		Banamex

15 de marzo de 2000

Otra nota periodística, ahora corresponde a la empresa ING Barings LLC, a través del analista de banca, Paul Warne, indicó que hay ventajas de realizarse la fusión, también señala que BBV no está comprando la contabilidad (libros) de Bancomer, ni su capacidad de ganancias, BBV va por la participación de mercado mexicano.

Se repite la historia inicial, nuevamente los estudios de una empresa extranjera auguran como positiva la fusión, pero no todos opinan igual, hay personas que miran con otro punto de vista dicha fusión. La realidad es que las opiniones al respecto de Bancomer resultan ser más cambiantes que divididas.

20 de marzo de 2000

"Un conquistador en América Latina", así se presenta una nota periodística en la que se afirma que después de haber adquirido BBV el 30% de participación por parte de Bancomer el pasado día 9 de marzo, la institución española se convierte en el banco número uno de Latinoamérica, la adquisición fue por 1.75 mil millones de dólares, con la que adquiere una participación del 9.1 por ciento de todos los depósitos.

Los ejecutivos de BBV se aplicaron en la búsqueda de nuevas estrategias, por un lado estaba Bancomer, proceso que ya casi estaba logrado, por otro lado se intentaba lograr la participación de BBV por Internet en Irlanda first-e Group PLC, por 675 millones en mini-sucursales y que son muy rentables y tienen en promedio 5.5 empleados. Se están aplicando en la renovación de sus sucursales en Latinoamérica reduciendo el número de empleados a 11 en donde normalmente son 17. Además cuentan con un banco electrónico en el Reino Unido y planean extender sus operaciones a España, Alemania, Brasil, Chile, México y Argentina, pretendiendo que los próximos sean Asia y estados Unidos.

Como puede apreciarse BBV es un banco que mira a futuro su participación frente a la competencia, es decir, se está preparando para la globalización, planes que cada día que pasa se van cumpliendo, por el momento y con toda razón BBV es la empresa conquistadora en el sistema bancario.

28 de marzo de 2000

Sin concluir su fusión con Promex y BBV, el segundo banco más importantes de México (Bancomer), pretende crear 180 nuevas sucursales en algunas ciudades de Estados Unidos, su objetivo, atender el mercado hispano estimado en 18 millones de personas, el proyecto según los cálculos, se cumplirá en dos años, así lo informó Mario Laborín, director general de Bancomer. También anuncio en el lanzamiento del nuevo portal de Internet¹¹ con el que se pretende beneficiar a medio millón de clientes (ver nota del día 30 de marzo del 2000). También y poco tiempo después anuncian y lanza al mercado la nueva tarjeta inteligente de despensa Gigante-Bancomer¹². Prácticamente el mes de abril del año 2000, no cuenta con noticias de mayor

¹¹ PERIODICO: El Financiero, SECC. Finanzas, martes 28/marzo/2000, p. 7

¹² PERIODICO: Reforma, SECC. Negocios, lunes 10/abril/2000, p. 15-A

interés, simplemente anuncios como los anteriores y algunos datos que se pueden consultar en el informe trimestral, casi todas las notas corresponden a opiniones, de éstas podemos resumir que cada especialista al igual que la mayoría ya descritos opinan a favor de la fusión, pero pasemos a una nota que verdaderamente causó polémica y que no se esperaba.

4 de mayo de 2000

La sorpresa inició el día 3 de mayo, cuando Banamex anunció su intención de fusionarse con Bancomer, para lograrlo duplicó la oferta que pretendía el banco español BBV que consistía en la cantidad de mil 200 millones de dólares. El objetivo de Banamex es crear un banco con capital mexicano, competitivo en un sistema financiero globalizado y crear el banco más grande de México y de América Latina.

Desde luego que los comentarios no se hicieron esperar ya que Bancomer emitió un comunicado indicando que se recibió una propuesta que no fue solicitada para fusionarse con Banamex. Mientras que BBV le recordaba a Bancomer que ya se tenía un compromiso para que se integre al banco español, además de recordarle que el acuerdo cuenta con firmas, pero veamos lo que ofrecen BBV y Banamex a Bancomer.

Banco Bilbao Vizcaya (BBV)

- Firma carta de intención.
- El 10 de marzo: ofreció capitalización por mil 200 millones de dólares.
- Capital fresco: aportación de 600 millones de dólares de capital de BBV-A a nuevo grupo BBVA-Bancomer, y suscripción de 600 millones de dólares de obligaciones convertibles en capital.
- Participación de BBVA en la propiedad del nuevo grupo: hasta el 40 por ciento.
- Gestión de la Instalación: la realizaría BBV-Probursa.
- Tamaño BBVA-Bancomer: activos por más de 34 mil millones de dólares y más de 6 millones de clientes.

BANAMEX

- Ofrecimiento de compra.
- El día 3 de mayo: ofrece capitalización por 2 mil 400 millones de dólares.
- Capital fresco: mil 400 millones de dólares mediante oferta de acciones, notas de capitalización y pago de Aegon.

- Capital adicional: Venta de mil millones de dólares de activos redundantes y proyección de utilidad por 500 millones de dólares.
- Participación de Banacci en la propiedad del nuevo grupo: hasta el 65 por ciento.
- Gestión de la institución: participación de ambos grupos.
- Tamaño Banamex-Bancomer: activos por más de 60 mil millones de dólares y 10 millones de clientes.

El periódico Reforma indicó que si Banamex y Bancomer fueran una sola institución bancaria, quedarían de la siguiente manera¹³: (Observe el cuadro llamado Banamex - Bancomer)

BANAMEX - BANCOMER		
ACTIVOS	\$537.9	39.1%
SUCURSALES	2,615.0	37.9%
PERSONAL	55,800	48.5%
TARJETAS DE CRÉDITO	5.01 MILLONES	81.6%
CUENTAS	8.03 MILLONES	30.3%
FUENTE: Departamento de análisis de Reforma con información de la CNBV y bancos		
Cuadro rescatado del diario Reforma.		

Así que de ser aprobada la integración Banamex - Bancomer, el macrogrupo ocuparía el lugar número 18 entre sus similares en América del Norte, además de ser el líder financiero en América Latina y ocupar el lugar número 103 en el mundo¹⁴.

8 de mayo de 2000

Nuevamente las empresas extranjeras de análisis bancario emiten sus opiniones respecto a la propuesta de Banamex, los analistas de Wall Street ven una ventaja en la propuesta de ésta última institución que en la que hiciera BBV, en esta ocasión, el análisis fue realizado por las empresas Goldman Sachs e ING BARINGS.

¹³ PERIODICO: Reforma, jueves 4/mayo/2000, Primera plana.

¹⁴ PERIODICO: El Financiero, Primera plana y SECC. Finanzas, pág. 4-A, jueves4/mayo/2000.

Cabe mencionar que el día 9 de mayo también es anunciada otra noticia importante, Santander compra a Banca Serfin, una vez concluida la adquisición, la noticia deja de tener importancia para la mayoría de las personas, ahora su atención se centra en lo que indica será el nuevo destino de Bancomer ante la propuesta no solicitada de Banamex.

10 de mayo de 2000

Noticia de primera plana; Francisco González; copresidente del banco BBVA, "acusó ayer (9 de mayo) al grupo mexicano Banamex de apelar al sentido nacionalista en contra de las inversiones extranjeras, en la batalla por controlar Bancomer".

Francisco González presentó en la ciudad de Bilbao una ampliación de capital del banco por 3 mil 100 millones de dólares que serán utilizados para la compra del 40 por ciento de Bancomer. También calificó de "puesta en escena" la oferta de capitalización que Banamex ofreció a Bancomer por la cantidad de 2 mil 400 millones de dólares.

Alfredo Harp Helú; presidente del Consejo de Administración del Grupo Financiero Banamex-Accival, indicaba que la inversión extranjera debe ser complemento de la nacional, afirmó que se busca revaluar los activos materiales, personales y morales, descartó la posibilidad de que se pueda crear un monopolio, acepta la participación de los inversionistas extranjeros, pero únicamente en las áreas en donde son competitivos.

Todo parece indicar que es el comienzo de una batalla de dos grandes instituciones bancarias, es muy claro que en el caso de Banamex, si no se pudo realizar la adquisición de Serfin, ahora toca el turno de intentar adquirir Bancomer, para la mayoría de los mexicanos sería mucho mejor una banca de nacionales, pero no es buena idea en nacionales con grandes deudas. Ahora las autoridades bancarias tendrán que emitir su juicio ya que las ofertas son bastante complicadas de resolver.

Lo que fue definitivo, es que la decisión de Banamex provocó diversas reacciones. Una de ellas fue, que después de haber dado por concluido su interés por Banca Serfin, para algunas personas resultó muy sospechoso que sorpresivamente se hallan interesado por Bancomer, justificando la acción de Banamex como una situación en cierta forma ventajosa y egoísta.

Otra opinión al respecto fue que Banamex no actuó en forma provechosa para sí mismo, sino que pudo haber ocurrido que pensaron en que sería mucho mejor intentar conservar un banco con mayor participación e inversión nacional.

Son varias y muy cuestionables las opiniones que se emitieron respecto a la propuesta no solicitada de Banamex por adquirir Bancomer. Lo que sí es real, es que Banamex tomó una decisión muy apresurada, y es así, ya que si tomamos en cuenta la fecha de anuncio de BBV —el día 3 de marzo— a la fecha de anuncio de Banamex —el día 3 de mayo—, es un tiempo considerable. Opino al respecto que entre otras cosas, una que motivo a Banamex para dar a conocer su propuesta, fue el anuncio de BBV al adquirir el 30 por ciento de participación en Bancomer el pasado día 20 de marzo.

11 de mayo de 2000

El Grupo Financiero Bancomer aceptó analizar la oferta de Banamex y para lograrlo contrató a las empresas Credit Suisse First & Hamilton como asesor legal internacional, y a Ritch, Heather y Mueller como asesor legal en México.

La decisión de Bancomer sorprendió a los ejecutivos de BBV, aunque aceptaron que probablemente se tomó esa decisión debido a que la institución (Bancomer) no quiere tener problemas legales. Justamente así fue en buena parte, ya que Ricardo Guajardo Touché; presidente del Consejo de Administración de Bancomer afirmó que la institución estaba obligada a analizar las ofertas que se presenten. Hasta el momento los ejecutivos de Bancomer han decidido no tomar decisiones y mucho menos opinar respecto a los comentarios hechos por los ejecutivos de Banamex y BBV. Han decidido esperar los resultados de las empresas analistas contratadas, decisión muy acertada.

12 de mayo de 2000

Las notas periodísticas siguen anunciando sobre la problemática entre BBV y Banamex, pero se agrega algo mucho más interesante, se informó que Emilio Ybarra; presidente de BBV viajará a México para tener una entrevista con el presidente de México; Ernesto Zedillo, ello debido a que el ejecutivo español se enteró de que algunos analistas estadounidenses indicaron en sus trabajos lo que motivó a Banamex a proponer su oferta, fue la propia Secretaría de Hacienda y Crédito Público. De esa manera se demuestra que no sólo hay un interés particular, sino que hay otras opiniones detrás de la que emiten los interesados principales, que en este caso es Banamex, situación que resulta preocupante para BBV.

16 de mayo de 2000

En la primera plana del periódico Reforma se confirma justo lo que se anunció en el párrafo anterior, Emilio Ybarra; presidente de BBV, se entrevistó con Ernesto Zedillo; presidente de México, quien garantiza imparcialidad a BBV. Por otro lado, Emilio Ybarra hizo una serie de comentarios que de una u otra manera

comprometían a Bancomer para cumplir a favor de la institución española, por ejemplo:

- Si no se cumple el acuerdo firmado entre BBVProbursa y GFB, se generará desconfianza hacia México, por no cumplir con el contrato.
- Ybarra indicó que confiaba en la palabra de don Eugenio Garza; presidente honorario de Bancomer y de todo el grupo que lo compone.
- También afirmó que en los Pinos le garantizan imparcialidad.
- Indicó que la oferta de Banamex es una 'oferta hostil'.
- Aclaró que la oferta de BBV fue diseñada a petición del propio Bancomer.

Los comentarios por parte de especialistas no se hicieron esperar, y como ya he mencionado, algunos son a favor y otros en contra, tanto de BBV como de Banamex. Las opiniones de extranjeros y nacionales son diversas, así como las reacciones del público y del mercado en general. Comentar sobre esas opiniones y reacciones no es tan relevante, y no es que sus opiniones y comentarios no sean importantes, sino que todos deseamos conocer dicha información de los propios actores principales en cuestión.

Y si de opiniones se trata, hay una que es muy interesante y de una personalidad muy importante, se trata de uno de los hombres más ricos del país, Carlos Slim, quien calificó de cinica y vergonzosa la propuesta de Banamex. Indicó que es una vergüenza que se usen activos para comprar Bancomer, cuando los mismos se pueden vender para pagar los quebrantos de Banamex, agregó que lo primero que tiene que hacer Banamex es capitalizarse.

La opinión de Slim es realmente dura, en algunas publicaciones se indicó al respecto que Slim opinó en forma negativa ya que Banamex es una de las empresas que más dolores de cabeza le han causado¹⁵.

17 de mayo de 2000

Banamex prepara su oferta para presentarla al Consejo de Bancomer y a sus asesores técnicos, legales y fiscales. Además de las nuevas opiniones de analistas extranjeros, comentarios que mucho se han de repetir respecto a que

¹⁵ REVISTA: Economía Nacional, Fusión Bancaria, Año 22, No. 239, junio 2000, p. 7.

CAPÍTULO 5

están a favor o en contra de la propuesta de Banamex, lo único nuevo es que ahora indican que no sería raro que otra institución se proponga para intentar fusionarse con Bancomer.

19 de mayo de 2000

Recuerdos y revelaciones de un hombre que dio vida a **BANCOMER**, don Manuel Espinosa Yglesias, hombre que se consideró con suerte para los negocios, esa suerte que actualmente llamamos ser emprendedor y constante, que logró hacer del Banco de Comercio, uno de los primeros bancos más grandes e importantes de México y que hoy día lleva por nombre **BANCOMER**. Espinosa Yglesias próximamente dará a conocer a los medios su libro titulado: "**BANCOMER, Logro y Destrucción De Un Ideal**", obra en la que narra y describe diversos hechos con relación a la institución y a su trayectoria laboral en la misma, (ver nota del día 6 de junio del 2000).

22 de mayo de 2000

Alfonso Garza Valdés, accionista y miembro del Consejo de Administración de Grupo **BANCOMER**, fue quien anunció que la Asamblea de Accionistas es quien tomará la decisión final sobre la institución que se fusionará con **BANCOMER**, y tendrá que ser a más tardar en la primera quincena de junio. Agregó que los accionistas de la institución (**BANCOMER**) contrataron a la empresa Credit Swiss para evaluar las dos ofertas y seleccionar de ambas la mejor opción. El estudio que realiza Credit Swiss estará listo en las próximas dos semanas para ser evaluado por los accionistas, desde luego que el estudio de **BBV** está más avanzado que el de Banamex, ya que ésta última institución realizó su propuesta cuando el estudio de **BBV** estaba avanzado.

Podemos apreciar que es muy poco el tiempo que **BANCOMER** tiene para analizar las ofertas de **BBV** y Banamex. Es lógico ya que si tomamos en cuenta el tiempo transcurrido desde que **BBV** realizó su propuesta solicitada el día 2 de marzo comparada con la fecha propuesta no solicitada de Banamex el día 3 de mayo (ambas en el mismo año, 2000); han transcurrido dos meses, que representan la diferencia entre un estudio avanzado y otro por iniciar. Por lo tanto la empresa contratada para realizar el estudio sobre la mejor opción tendrá que trabajar a su máxima velocidad, ya que una vez entregado el resultado a **BANCOMER**, los accionistas tendrán únicamente el día de reunión de la entrega de resultados (de Credit Swiss) para analizarlos y decidir su elección final.

23 de mayo de 2000

Nuevamente la intervención de opiniones no se hizo esperar, los analistas estadounidenses y europeos en su mayoría favorecen a Banamex, pero e aquí algunas de esas opiniones.

Por parte de la correduría Meryll Lynch, se indicó que Banamex ofreció una propuesta más profunda por la forma en que "se limpiaría" el balance de la nueva entidad.

El banco Santander Central Hispano, opina que la oferta de Banamex es mejor por el ahorro en costos que lograría el nuevo banco.

Goldman Sachs, considera que es más probable que sea Banamex el elegido, además la intermediaria fue de las primeras empresas que comentaron sobre la posibilidad de una fusión entre Banamex y BANCOMER en diciembre de 1998.

Salomón Smith Barney, indicó que la fusión (Banamex-Bancomer) incrementaría el riesgo sistémico en México.

Son diversas las opiniones que publican las corredurías e intermediarias extranjeras, pero quien tiene la última palabra en el caso de nuestro interés, es Bancomer. No hay que olvidar que para una gran cantidad de empresas los análisis de empresas extranjeras, sirven como recomendaciones y que quienes deciden al respecto, son quienes tienen en su poder la información o fuente principal para ser estudiada, analizada y tomar la decisión que más les convenga, tanto a los dueños de la institución como a sus clientes, ya que éstos últimos son quienes le dan vida a cualquier empresa, siempre y cuando sea una empresa "sana".

29 de mayo de 2000

Según el periódico Reforma, el Banco Bilbao Vizcaya (BBV) emitió un comunicado el día 28 de mayo, indicando que el pasado jueves 25 de mayo, la Comisión Federal de Competencia (CFC), autorizó la fusión del Grupo Financiero BBV-Probursa con Grupo Financiero Bancomer, siendo así, sólo quedaba a BBV esperar la decisión final de Bancomer, todavía existen posibilidades de que sea Banamex el elegido.

30 de mayo de 2000

Será en la primer quincena de junio cuando la Comisión Federal de Competencia de a conocer su respuesta respecto a la propuesta de Banamex a cerca de su fusión con Bancomer¹⁶.

También se anunció que la fusión de BBV y GFB está condicionada a la venta de la participación que tiene BBV-Probursa en la Afore Profuturo GNP, que fuera adquirida a finales de 1999 por la cantidad de 937.2 millones de pesos, en caso de que BBV-Probursa sea el elegido de Bancomer, el primero tendrá que vender su participación de 30 por ciento en Profuturo, para ello tendrá un plazo de un año¹⁷.

La primera quincena de junio es toda una incógnita para los interesados en conocer las respuestas en la resolución de fusión de Bancomer. Una de las respuestas será de la Comisión Federal de Competencia (CFC) para saber si autoriza o no a Banamex su fusión con Bancomer y otra más será la respuesta del propio Grupo Financiero Bancomer para conocer su última y definitiva decisión de fusión con una de las dos empresas competidoras (BBV, o bien Banamex).

Las noticias correspondientes a los días 31 de mayo, 1,2,3,5 y 7 de junio no son tan relevantes para el caso de la fusión de Bancomer, en realidad se trata de opiniones, comentarios y comparaciones entre las instituciones oferentes. Se trata de datos que ya se han mencionado en varios párrafos anteriores. Como ya es conocido, la lucha de una y otra institución (BBV y Banamex) fue muy fuerte desde el punto de vista de las empresas extranjeras y nacionales. Lo que sí podemos rescatar de las noticias respecto a BBV y Banamex, es:

- Ambas instituciones tienen sus propias ventajas y desventajas, en todos sentidos.
- La experiencia laboral de ambas es reconocida nacional e internacionalmente.
- Han sido analizadas por diversas empresas de renombre internacional como: Merryl Lynch, Dresdner Kleinwort Benson Research, Standard & Poor's, etcétera.

¹⁶ PERIÓDICO: El Financiero, SECC. Finanzas, martes 30/mayo/2000, p. 9

¹⁷ Op. Cit. p. 9

➤ Tanto en BBV, como en Banamex, habrá despidos, sean o no mínimos.

➤ Independientemente de su búsqueda por quedar dentro del plan de fusión con Bancomer, las instituciones continúan trabajando normalmente, pero siempre pendientes de lo que se diga y haga de cualquiera de las tres (BBV, Bancomer y Banamex).

6 de junio del 2000

Hay una nota periodística correspondiente al día 6 de junio que vale la pena rescatar y que tiene relación con Bancomer, no así con la fusión que pretende realizar la institución.

Se trata de una nota especial, que habla de un hombre al cual según mi juicio, considero fue emprendedor e inteligente y con mucha suerte para realizar y llevar a buen fin los negocios, se trata de don Manuel Espinosa Yglesias, ex dueño de Bancomer, al respecto de la nota, se extrae lo que considero es importante de rescatar.

"Los casi 27 años que transcurrieron entre marzo de 1955 y septiembre de 1982, fueron suficientes para consolidar a uno de los mayores grupos financieros del país. La natural habilidad para los negocios junto con su sagacidad y terquedad para alcanzar las metas propuestas, hicieron de don Manuel Espinosa Yglesias el artífice del más grande banco del país, antes de su expropiación por el tristemente célebre Gobierno de José López Portillo en septiembre de 1982, a sólo tres meses de dejar la Presidencia de la República"¹⁸

Espinosa Yglesias fue un hombre que sin ser banquero, se propuso serlo, y lo logró, todo ello lo explica en su libro, mismo que diera a conocer su concepto respecto al gobierno que le hiciera perder el éxito más grande de su vida laboral, Bancomer.

Así es, justamente el día 6 de junio don Manuel Espinosa Yglesias, presentó su libro titulado: "Bancomer, Logro Y Destrucción De Un Ideal", obra que resulta recomendable, ya que desde su inicio hasta el final, es interesante y amena.

En lo personal puedo afirmar que la obra es conmovedora e interesante, y que en ella se confirma lo que de alguna manera se pudo evitar, se trata del crecimiento de la deuda externa y de los problemas internos del país, temas que don Manuel Espinosa comentó con representantes del gobierno, los mismos a los

¹⁸ Diario Reforma, Secc. Negocios, 6 de junio del 2000, p. 7-A.

que proponía buscar una solución, pero no fue escuchado, y en respuesta recibió la noticia de la expropiación bancaria.

8 de junio de 2000

Roberto Hernández, presidente del Consejo de Administración de Banamex, otorgó una entrevista al periódico Reforma, entre otras cosas comentó que de lograrse la fusión entre Banamex y Bancomer, no buscarán fusionarse con otra institución, la tarea de Banamex ha sido convencer a Bancomer de ser la mejor opción para realizar la fusión, agregó que pidieron a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público que fueran neutrales hasta que termine el proceso entre los particulares.

Lo que Hernández ha observado, es una inmensa guerra periodística y no política, Banamex nunca ha tenido aspiraciones monopólicas a través de toda su historia. No considera como una señal negativa que GFB incumpla con el trato previo que tiene con BBV y la mejor señal es que mientras BBV y GFB realizaban la oferta; el precio de la acción bajaba y sólo subió cuando Banamex anunció su oferta, en caso de no ser elegidos por GFB, Banamex invertirá en tecnología y no buscarán a otra institución para fusionarse, ya que mientras puedan ser una empresa básicamente mexicana, así van a seguir y van a conservar su sociedad con otras instituciones extranjeras como sus Afores y Seguros con AEGON, en comercio electrónico están con Comerse One y la fusión hasta ahora será sólo con nacionales.

Por otra parte Bancomer prepara su respuesta que ya está casi lista, precisamente el día de hoy (8 de junio) se termina el proceso de "due diligence" o período de revisión de los asesores de Banacci con las de GFB.

Para el día 12 de junio GFB decidirá cuál es la mejor opción para su fusión, convocando a una asamblea de accionistas a celebrarse 15 días después. Finalmente para el día 27 de junio el GFB podría convocar a reunión para votar de acuerdo al Consejo de Accionistas.

9 de junio de 2000

Nuevamente don Manuel Espinosa Yglesias es noticia, pero en esta ocasión la nota es muy lamentable, ya que se trata de su fallecimiento el día anterior (8 de junio) a causa de un paro cardíaco, contaba con 91 años de edad, fue un hombre exitoso en los negocios, sus comentarios causaban polémica, ya que destacaba de ser un crítico bastante duro con el gobierno, ello después de la nacionalización de la banca en 1982. Es lamentable que no conociera el final del evento por el que atraviesa Bancomer en estos momentos¹⁹. Destacadas

¹⁹ Diario El Economista, Secc. Política y Sociedad, viernes 9 de junio del 2000, p. 55

personalidades dieron el último adiós a un hombre emprendedor y constante en su trabajo, entre ellos: Antonio Ortiz Mena; ex Secretario de Hacienda, Carlos Abedrop; ex presidente de la Asociación Bancaria Mexicana, Agustín Legorreta; ex director general de Banamex, entre otros.

Murió el empresario que dio vida a uno de los bancos más importantes del país, don Manuel Espinosa Iglesias, fue un luchador incansable por mantener a Bancomer como el banco número uno del país. Queda el recuerdo de un hombre que trabajó y logró el crecimiento de una empresa mexicana, deja como herencia su caballerosidad y constancia para lograr el éxito. También deja una obra que aún y cuando desaparezca físicamente, no se olvidará, ya que está plasmada en fotografías, libros y documentos históricos, se trata del Centro Bancomer, ubicado en Avenida Universidad, terminado de construir en junio de 1980, sobre 122,000 metros cuadrados; en siete niveles²⁰. Después de haber leído su obra, mi impresión personal respecto al gobierno de esa época (década de los años 80's) es, que el Centro Bancomer fue uno de tantos motivos de descontento de diversas personas, entre ellas y el principal de todos, el anunciador de la nacionalización de la banca mexicana.

12 de junio de 2000

Es un día importante para Banco Bilbao Vizcaya y Banamex, ya que Bancomer en cualquier momento podría elegir a la institución con quien quedará fusionada, aún continúan analizando las ofertas y sólo esperan el resultado de la empresa que contrató Bancomer para el estudio de evaluación (Credit Swiss First Boston), así lo expresó José Calderón, accionista de GFB. También indicó que según las pláticas que han tenido, parece haber un poco más de inclinación a favor de BBV, ya que "la oferta de BBVA asegura una ventana hacia Europa y el resto del mundo", además en los inicios de la propuesta de BBV —indicó Calderón— que era una fusión en donde todos ganan: accionistas, clientes, banco y México. Dijo que la respuesta final será bajo el consenso en la asamblea de accionistas, agregó que también hay ventajas en Banamex, y una de ellas es que crearían el banco con capital más grande de México.

El Consejo de Administración de Grupo Financiero Bancomer se reunió para evaluar las propuestas de BBVA y Banamex, al final de la evaluación seleccionará a la institución con quien se fusionará, dicho consejo está compuesto de los siguientes integrantes:

²⁰ Espinosa Yglesias, Manuel, BANCOMER, Logro y Destrucción de un Ideal, Ed. Planeta, Mex. 2000, p. 127-128.

Eugenio Garza Lagüera
Presidente Honorario Vitalicio del Consejo de GFB

Ricardo Guajardo Touché
Presidente Ejecutivo de GFB

José A. Fernández Carvajal
Vicepresidente de GFB

Los Consejeros Propietarios del Consejo de Administración de Grupo Financiero Bancomer son:

Eduardo Elizondo Lozano
Consejero Propietario de Femsa

José Fernando Calderón Ayala
Presidente de Servicios Administrativos de Monterrey

Alberto Bailleres González
Presidente del Consejo y Director General de Grupo Bal

Max Michel Suberville
Presidente del Consejo El Puerto de Liverpool

Julio Serrano Segovia
Presidente del Consejo y Director General de TMM-TFM

Roberto Servitje Sendra
Presidente del Consejo Grupo Industrial Bimbo

Javier R. Bours Almada
Vicepresidente del Consejo de Bachoco

Alfonso Garza Valdés
Consejero Suplente de Femsa

Dionisio Garza Medina
Presidente del Consejo de Administración de Alfa

REPRESENTANTES DEL BANK OF MONTREAL

Jeffrey S. Chisholm

Yvan J. P. Bourdeau

Michael G. Maila

FUENTE: Periódico: Reforma con datos del Grupo Financiero Bancomer, Femsa y la BMV.
Datos rescatados del diario Reforma.

**LAS ACTIVIDADES DE BANCOMER:
ANTES, DURANTE Y DEPUÉS DEL PROCESO DE FUSIÓN,
A TRAVÉS DE NOTAS PERIODÍSTICAS**

CAPÍTULO 5

13 de junio de 2000

Finalmente el compromiso se cumplió, tal y como se comentaba, Bancomer estaba listo para tomar una decisión sobre las ofertas de BBVA y Banamex, clientes, empleados y la mayor parte de la población Mexicana esperábamos la respuesta final, mientras eso sucedía, en diversos medios continuaban los comentarios por parte de analistas nacionales y extranjeros sobre las comparaciones a favor o en contra de una u otra instituciones competidoras, pues bien, Bancomer no tuvo que esperar más para dar una respuesta y ese mismo día (12 de junio) anunció que:

La fusión con Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) se firmará el próximo 1° de julio de 2000 para formar el Grupo Financiero más grande de México, la operación sumó al final 2,500 millones de dólares tomando en cuenta el valor de Banco Bilbao Vizcaya - Probursa, filial de Banco Bilbao Vizcaya Argentaria en México.

Ambas partes oferentes (BBVA y Bancomer) agradecieron a Bancomer sus comentarios, hechos a través del tiempo que duró el estudio y análisis de selección, así como el haberles dado la oportunidad de participar. Por su parte Bancomer agregó que al final el ambiente fue bastante tranquilo y magnífico después de varias reuniones que dieran inicio a las 10:30 de la mañana. Tanto BBVA como Banamex, se mostraron satisfechos con la decisión de Bancomer.

Inmediatamente se anunció que se convocaría a una reunión extraordinaria para el próximo 29 de junio, suponemos que para ultimar detalles, además faltaba que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público diera el visto bueno para la fusión junto con las opiniones del Banco de México y de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

Los medios de comunicación anunciaban la decisión final de Bancomer, los ojos de México estaban puestos en las opiniones de los principales protagonistas. Las correspondientes extranjeras no hicieron esperar a nadie para emitir sus análisis a la resolución que tomó Bancomer, pero qué pasa con la opinión del público en general, desde luego me refiero al público mexicano, quizá era importante para los medios, pero al parecer no tanto como la opinión de los expertos, nacionales y extranjeros, o bien de los protagonistas, opiniones que ya se han mencionado (algunas) y otras que posteriormente se mencionarán en este trabajo. Se realizaron algunas entrevistas a estudiantes universitarios, servidores públicos y empleados de Bancomer y Banamex, pero únicamente se retomaron las que a continuación se mencionan, debido a que algunas de ellas eran muy parecidas y para no hacer el tema repetitivo sólo se mencionan las que a mi juicio son las más interesantes.

➤ Algunos empleados, tanto de Banamex como de Bancomer aseguraron que se enteraron de las propuestas de fusión al mismo tiempo en que se anunció para todo el país. Otros más indicaron que lo que se decía al respecto eran sólo rumores, en realidad no pensaron, ni imaginaron que de verdad se fuera a realizar alguna propuesta y menos imaginaron que fuera con un banco extranjero, ya que la mayoría de las veces se enteran de las cosas cuando ya están anunciadas en los medios de comunicación (sólo algunas), o bien, a través de comunicados que se les hace llegar por medio del gerente u otro ejecutivo de la institución, sólo se enteran de ciertas situaciones cuando se trata generalmente de los cambios en la estructura, en las actividades, o bien de alguna cuestión interna de su área de trabajo, es decir, que afecte directamente a los empleados en cuestiones laborales, pero del lugar en donde trabajan.

➤ Algunas personas argumentaban que: cómo era posible que personas como los ejecutivos de Bancomer, que han estudiado y trabajado muy duro, repitan la historia de la conquista de los españoles en nuestro país, que ofrecieran como ofrenda de bienvenida los recursos de sus clientes en esa institución.

➤ Otras personas opinaban que Bancomer no pudo tomar mejor decisión, que esperaban que su relación con el banco español favoreciera a sus clientes gracias al nivel internacional que adquirieron con la fusión.

➤ Otra opinión más, fue que les parecía excelente la selección de Bancomer, pero que era "triste" que se tratara de un banco español, porque tenía la apariencia de que México le estaba regalando a España una de sus más preciadas joyas, si hubiera sido con cualquier otro banco extranjero, esto no sería simplemente "bueno" sería euforia.

➤ Hubo quienes comentaron que Banamex era la mejor opción, ya que sería el banco más grande de México y juntos buscarían y seguramente encontrarían la salida más gratificante para hacer de Banamex-Bancomer el banco más grande de México e incluso lograr una mayor expansión en el ámbito internacional.

➤ Algunas personas opinaron que debemos aceptar la participación de los extranjeros, ya que si surgiera en cualquier momento otra nueva crisis como la de 1994, los extranjeros junto con los nacionales puedan evitar otra situación semejante, o al menos prever lo que pudiera ocurrir con la débil economía mexicana. Como dice el refrán – "Dos cabezas piensan mejor que una" – y la experiencia de los españoles (la mayoría de las veces, afortunada) con la experiencia de los nacionales (generalmente, desafortunada), servirán como un intercambio de conocimientos que pueden apoyarse para cuando se presenten situaciones semejantes a las de otros periodos (positivos y negativos) y banco

para solucionar o adoptar el nuevo acontecimiento, siempre en beneficio de todos y no de unos cuantos.

Ahora doy mi respuesta personal respecto de las opiniones anteriores.

¶ México ha sido un país bastante dañado por diversas situaciones y todas ellas en común tocan un punto muy frágil y vulnerable para la población en general, (así lo considero), uno de esos puntos es la economía en todos sus aspectos: crisis económicas, robos y fraudes son parte elemental de esos aspectos que han llevado a la generación de desconfianza masiva, motivo por el que las personas rechazan eventos con extranjeros.

¶ . Por otro lado, no estoy de acuerdo en que se compare a una estrategia de negocios, en este caso a la fusión de BBV-Bancomer con el descubrimiento y conquista del nuevo mundo²¹, creo que esa comparación surge de un sentimiento que algunas personas utilizan como respuesta para demostrar su negativa a eventos actuales como lo es el caso de la fusión BBV-Bancomer, entre otros.

¶ Generalmente, el rechazo hacia un evento o cualquier cosa en general, es demostrado con sentimientos y respuestas que resultan negativos y exagerados. Con actitudes negativas no se llega muy lejos cuando se emprende la búsqueda de nuevas oportunidades de pertenecer, o al menos, participar en un mundo como en el que vivimos actualmente, un mundo globalizado.

¶ En realidad, lo que percibo de esas respuestas en común, es que todo gira alrededor de la ideología de cada persona, esto por un lado y por el otro, es el temor en dos versiones: la primera, es el temor de continuar siendo defraudados económicamente y más tratándose de una institución extranjera (particularmente si es española). Segunda (lo que yo llamaría la contradicción a la primera), el temor a equivocarnos y darnos cuenta que la elección de Bancomer a favor de BBVA fue la mejor que pudo haberse tomado. Por supuesto éstas respuestas son en relación a quienes no están muy de acuerdo con la decisión de Bancomer.

¶ Para quienes opinaron a favor de la decisión de Bancomer, como ya lo he mencionado en temas anteriores, quien no arriesga, no sabrá si tiene las facultades para lograr el éxito. Hay que seguir corriendo el riesgo, pero con cautela, estudiando y analizando todas las posibilidades, recuérdese que estamos viviendo una etapa de transición en donde se intenta llegar a la globalización, me atrevo a mencionar que es una transición ya que los cambios en el ámbito mundial son difíciles de aceptar en lugares como nuestro país, principalmente desde el punto de vista cultural. Aclaro que la fusión con Banamex era lo que hubiese

²¹1492; el descubrimiento de América y 1518; la conquista del Imperio Azteca)

agradado a la mayoría de la población, un banco mexicano entre los más grandes de América Latina, lo que bien pudiera calificarse como una cuestión de gustos más que de beneficios.

Volviendo al tema principal, veamos cómo quedará construido el grupo de los principales ejecutivos del nuevo Consejo de Administración de Bancomer y BBV.

- Emilio Ybarra; Presidente Mundial del Grupo Banco Bilbao Vizcaya Argentina.
- Vitalino Nafra; Primer Ejecutivo de Grupo Financiero BBVA-Bancomer.
- Ricardo Guajardo Touché; Presidente de Grupo Financiero BBVA-Bancomer.
- José Madariaga Lomelín; Vicepresidente Primero de Grupo Financiero BBVA-Bancomer.

14 de junio de 2000

Las notas indican que BBVA, mejoró su oferta después de verse presionado, ya que no fue bien valorada la primera que se propuso a Bancomer, que era de 630 millones de dólares. La propuesta definitiva de BBVA será de 1,400 millones de dólares a GFB y la nueva entidad emitirá deuda por 450 millones de dólares, la nueva oferta adicionó 170 millones de dólares, de los que...

- 120 corresponden a Promex.
- 50 del 29.1 al 29.9 por ciento de participación al grupo español en GFB.
- 2.3 para los accionistas mexicanos de BBV Probusa en la nueva entidad.

Luis Pedro Uriarte, ejecutivo del banco español afirmó tener interés en que la participación de BBVA se incremente del 32 al 40 por ciento en la nueva entidad.

Ricardo Guajardo, ejecutivo de Bancomer, augura beneficios para la institución: accionistas, empleados y clientes. El beneficio cubrirá incluso el cumplimiento de capitalización de GFB anticipando las del año 2003.

Nuevamente se viene una ola de opiniones de los expertos, tanto nacionales como extranjeros, parecen estar de acuerdo en que...

- Para el caso de BBVA-Bancomer, los recortes de empleados serán mínimos.
- No hay de qué preocuparse en cuanto a la soberanía monetaria, pues ésta ya estaba pérdida.

Los dos comentarios anteriores corresponden a la opinión de Enrique Quintana, colaborador del periódico Reforma.

La calificadora Standard & Poor's (S&P), a través de Ursula Wilhelm, directora de Instituciones Financieras de América Latina de S&P, aprobó la decisión de Bancomer y no sólo para la institución, sino para todo el sistema financiero mexicano, también descarta un masivo despido de empleados.

La correduría internacional J P Morgan, a través de su analista en jefe para América Latina; Yolanda Courtines, indicó que la nueva propuesta de BBVA-Bancomer, no incluye a los accionistas originales y es fuerte porque se aportan recursos de capital con calidad.

15 de junio de 2000

La participación del 19 por ciento del Bank of Montreal en Bancomer, se verá afectada ya que una vez resuelta la fusión, el banco canadiense quedará en 12.7 por ciento, es por ello que seguirán trabajando y buscando oportunidades de negocios. Bancomer buscará llegar a otras ciudades de Estados Unidos en donde haya presencia importante de población latinoamericana.

16 de junio de 2000.

Vitalino Nafría anunció que la integración de BBVA-GFB consta de varias etapas.

1. Fusión jurídica, que concluirá el 1 de julio.
2. Fusión operativa.
3. Integración general de ambas instituciones
4. Se cerrarán algunas sucursales, pero será un proceso no menor a 18 meses de trabajo debido a que no es sencillo calcular la plantilla que se requiere.

Nafría, también anunció que BBVA-Bancomer abrirá un banco de primer piso en Estado Unidos, para ofrecer sus servicios a la población hispana. Se

planea una inversión de 20 millones de dólares durante los próximos dos años para el proyecto. Bancomer tiene 30 sucursales en Estados Unidos para atender necesidades básicas de envío de dinero. En los nuevos planes contemplan el aumento de hasta 120 sucursales en los próximos 18 meses.

19 de junio de 2000.

En la sala de video conferencias; de las oficinas de Banco Bilbao Vizcaya en Madrid, España, Emilio Ybarra y Francisco González, copresidentes de BBV, indicaron a través de una video entrevista que...

- Van a consolidar un gran banco en México. Se hará un gran esfuerzo para adaptar BBVA y Bancomer hacia la nueva economía, tanto en México como en Estado Unidos, se hará un banco con una franquicia global.
- Indicaron que no creen que cambie mucho el nivel de gestión, se va a controlar una parte importante del capital, pero el 67.8 por ciento del nuevo grupo está con los mexicanos.
- No se puede decir que la gestión esté en manos de Bancomer o de BBV, estará en manos de BBVA-Bancomer.
- Indicaron que parte de los cambios serán hacia banca virtual, los nuevos negocios por Internet.
- También queda por ver el papel de Bank of Montreal, puede mantenerse o vender en caso de tener algún problema, pero también puede incrementar su participación, lo que se tiene previsto es mantener conversaciones BBV, Bancomer y Bank of Montreal respecto a nuevas actividades en Estados Unidos.
- Dijeron que no es concebible que BBVA priorice los intereses de España en contra de los intereses de México, BBVA es una empresa con carácter global donde los intereses no descansan en un territorio específico.
- Tampoco es probable estimar un plazo para que se otorguen créditos a pequeñas y medianas empresas, pero BBVA-Bancomer es el primer interesado en dar créditos ya que ese es nuestro negocio.
- México es mejor y más claro en su regulación bancaria que otros países de América Latina.

- El rating es un tema que debe cuidarse, ya que es importante para determinar el costo de endeudamiento, si el rating baja se tendría un encarecimiento en las operaciones al mercado.
- Los ejecutivos indicaron que a México se le confunde como un país más de América Latina y no lo es, "creo (dice Francisco González) que por estar dentro del Nafta se está diferenciando y se verá beneficiado mucho con Norteamérica y Canadá, y vemos que es uno de los países con mayor futuro dentro de la región. Eso lo estamos explicando a las agencias de rating".
- Afirmaron que llegaron a México para quedarse, sin importar lo que pase en la política. (El comentario se hizo debido a que en México era periodo de campaña de los candidatos a la presidencia de la república.)

En general ambos ejecutivos se vieron optimistas y aseguraron que se buscará el beneficio tanto de BBVA como de Bancomer, ya que ahora son una sola empresa.

También en Madrid, Ricardo Guajardo Touché, indicaba que se prefirió la oferta de BBVA porque era "más segura" que la de Banamex, afirmó que habrá una firme incursión entre los latinos en Estados Unidos.

Dijo que el nuevo grupo BBVA-Bancomer contará con activos totales por casi 32 mil millones de dólares, una cartera de créditos por 23 mil millones de dólares y una base de más de 10 millones de clientes. La oferta de BBVA en México "despeja todos los problemas y deja al banco en una posición de capital fuerte", la decisión de elección fue bien acogida por las autoridades nacionales e internacionales.

23 de junio de 2000

En la ciudad de Madrid, Francisco González; copresidente de BBVA afirmó el día 22 de junio, que aprovechará las nuevas tecnologías para consolidarse como "uno de los mayores ganadores del siglo XXI", sin olvidar su compromiso ético y social.

"Los triunfadores en la era de Internet deben cumplir los principios éticos que rigen las relaciones humanas y los negocios".

También agregó que "los banqueros del futuro tienen que entender el cambio y pasar a la acción ya, asumiendo los riesgos que ello lleva consigo".

"La nueva banca debe tener una clara y absoluta orientación al cliente", también agregó que "puede ser el momento para que entidades con marcas conocidas tomen el liderazgo y aprovechen las oportunidades que ofrece Internet"²².

30 de junio de 2000

Accionistas de BBV-Probursa y de Bancomer aprobaron el día de ayer (29 de junio) la fusión de ambas instituciones, la aprobación fue realizada en asambleas separadas, acordaron de manera simultánea, que aunque Bancomer será el que fusionará a BBV-Probursa, el nuevo grupo llevará por nombre BBVA-Bancomer.

Los accionistas también aprobaron que se emitieran 2,924.5 millones de nuevas acciones serie "O", los accionistas de GFBBV-Probursa recibirán una acción de GFB serie "O" por cada 4.73612 acciones BBVPRO que sean de su posesión. Para ello, accionistas de BBV-Probursa aumentaron el capital social del grupo en 8,680.65 millones de pesos mediante la emisión de igual número de acciones, distribuidas éstas en 6,543.8 millones de la serie "F" y 2,136.8 millones de la serie "B".

Vitalino Nafra, titular de la gestión de BBV-Probursa y quien fungirá como director general del grupo fusionado anticipó su intención de colocar en el futuro, una proporción de acciones de la nueva agrupación, tanto en la Bolsa de Nueva York (NYSE), como en el Labitex de Madrid, para ello se han iniciado estudios y una petición para su autorización. El objetivo es contar con mayores posibilidades de financiamiento internacional y mejor liquidez para las acciones²³.

3 de julio de 2000

Jasón Molling, analista de la correduría Dresdner Kleinwort Benson Research, estima que la fusión de BBV-Probursa con Bancomer, provocará despidos aproximadamente de 3,500 empleados en un lapso de un año, o un año y medio.

Analistas con sede en Nueva York, indicaron que el despido de empleados es un "proceso natural" en el caso de las instituciones fusionadas, ya que buscan reducir sus costos y ser más competitivos.

Directivos de BBVA indicaron que tienen planes de cerrar alrededor de 300 sucursales que pueden duplicarse, ya que el objetivo es eliminar sucursales duplicadas en una misma zona geográfica, el proceso se hará en 18 meses.

²² PERIÓDICO: El Economista, SECC: Valores y Dinero, viernes 23/junio/2000, p. 13

²³ PERIÓDICO: El Economista, SECC: Valores y Dinero, viernes 30/junio/2000, p. 15

10 de julio de 2000

Ralp Perters Castilla, director general de "bancomer.com" contrató los servicios de la empresa canadiense Solutions 724, para que desarrolle el software de bancomer a todos los servicios inalámbricos.

Bancomer está buscando los medios más económicos para que sus usuarios tengan acceso de ingresar al banco sin necesidad de ir al mismo, se quieren ofrecer servicios por teléfonos celulares, asistentes personales digitales portátiles y usuarios televidentes. Es probable que las consultas sean gratuitas en pagos y transferencias, en general los servicios tendrán un costo menor al que se cobra cuando se realizan en la institución.

14 de julio de 2000

Los 10 millones de clientes con que cuenta BBVA-Bancomer, a partir del día 13 de junio pueden utilizar de manera indistinta los cajeros de ambas instituciones para realizar las operaciones que en ellos se ofrecen (incluyendo Promex).

Generalmente cuando un cliente realiza operaciones en cajeros ajenos a los de la institución a la que pertenece la cuenta bancaria, tiene que pagar una comisión que oscila entre los 4.00 y los 16.00 pesos por consulta de saldo.

Es por lo anterior que se emitió un comunicado para que BBVA, Bancomer y Promex unificaran sus transacciones para reducir costos y ampliar sus servicios en beneficio de sus clientes, los mismos que podrán realizar retiros y consultas de saldos sin costo alguno en 4 mil 147 cajeros en todo el territorio nacional.

La suma de los tres cajeros (BBVA, Bancomer y Promex) representan el 24 por ciento del total del mercado, el cual se estima en 16 mil 300 cajeros existentes en todo el país, ello respalda el liderazgo del nuevo grupo en tarjetas de crédito y débito, con un total de 2.4 y 8 millones de plásticos respectivamente.

21 de julio de 2000

La calificadora de riesgo Thomson Financial Bank Watch indicó que Bank of Montreal, socio de Grupo Financiero Bancomer (GFB) probablemente deshaga su participación con el grupo (GFB), pero hay posibilidades de que mantengan alianzas. Bank of Montreal tenía el 16.6 por ciento del capital de GFB antes de la fusión con BBVA, después de la fusión, su participación se redujo al 10.9 por ciento. Se espera que Bank of Montreal tome una decisión sobre su participación en Bancomer ya sea continuar, o bien, retirarse y mantener alianzas.

27 de julio de 2000

Mario Laborín, director general de Nuevos Proyectos de BBVA-Bancomer, y el Ing. Fúlvio V. Del Valle, presidente de IUSACELL, firmaron un convenio para el lanzamiento del primer portal de servicios financieros por telefonía celular en México, el servicio está disponible desde el día 21 de julio para todos los clientes de BBVA-Bancomer (BBVAB) y de IUSACELL.

14 de agosto de 2000

Los clientes de Grupo Financiero BBVA-Bancomer, más de 20 mil podrán realizar su cobranza empresarial a través de Internet (bancomer.com), así las empresas podrán efectuar sus pagos referenciados desde cualquier parte del mundo y en línea, a través del servicio "bpagos".

También se podrán hacer pagos referenciados en línea, es un llamado por teléfono de la institución.

28 de agosto del 2000

El organismo especializado: Calidad Mexicana Certificada (CALMECAC) reconoció la calidad en el proceso de inversión de la Dirección de Operación Bursátil de Afore Bancomer, empresa líder en el mercado de fondos para el retiro en México, La Afore Bancomer, S. A. De C. V, recibió la certificación ISO 9002 por la calidad en el proceso de inversión de recursos de los trabajadores, a través de la SIEFORE en el mercado de valores.

La ceremonia estuvo encabezada por Ricardo Guajardo Touché, Presidente del Consejo de Administración del Grupo Financiero BBVA-Bancomer, afirmó que no había duda en que la Afore Bancomer es la mejor y la más importante en Latinoamérica, cuenta con más de 2 millones 700 mil afiliados.

8 de septiembre de 2000

Los representantes de BBVA-Bancomer, Emilio Ybarra, Ricardo Guajardo y Francisco González, anunciaron que se prevé cerrar 300 de sus 2,500 sucursales durante los próximos 15 meses, no es un despido masivo ya que los empleados serán reubicados en las áreas de asesoría y servicios.

Vitalino Nafria, presidente del GFBB, dijo que el proceso de integración avanza rápidamente y podría terminar a fines de 2001. También indicó que a fines de octubre tendrán lista la interoperatividad de sucursales de Bancomer, Promex y BBV-Probursa, a fin de que los usuarios puedan realizar transacciones que tendrán el mismo tratamiento en toda la red.

**LAS ACTIVIDADES DE BANCOMER:
ANTES, DURANTE Y DEPUÉS DEL PROCESO DE FUSIÓN,
A TRAVÉS DE NOTAS PERIODÍSTICAS**

CAPÍTULO 5

19 de septiembre de 2000

El comentarista del periódico Reforma, Samuel García, indicaba que la compra de Bancomer por parte de los españoles de BBVA significaba el despido de cientos de personas y que en una primera fase podrían ser el 10 por ciento del personal total de Bancomer que a la fecha es de 25 mil empleados, pero con el grupo BBVA, ahora mantienen una plantilla cercana a los 35 mil empleados, con lo anterior va a ser difícil que el BBVA-Bancomer pueda sostener su competitividad ya que su competidor más cercano (Banamex) cuenta con el 15 por ciento menos de personal y está pensando en recortar el 20 por ciento de su plantilla.

5 de octubre de 2000

Mario Segura, director de comunicación de BBVA-Bancomer, indicó que la institución no tiene contemplado el despido masivo de empleados y que la fusión (BBVA-Bancomer) es un proyecto expansivo que busca crecimiento. Dentro de sus objetivos y prioridades no está el reducir ni sucursales, ni gente, se va a tratar de recolocar al personal en otras áreas. Tampoco tienen establecido un programa de retiro voluntario, pero si alguien quiere retirarse, la institución lo apoya.

23 de octubre de 2000

Al interior de sucursales de BBVA-Bancomer se estima que en los próximos 3 años serán cerradas 400 sucursales bancarias en forma oficial, o hasta 560 en forma extraoficial, así como el recorte de 8 mil a 12 mil empleados, además de testimonios de empleados junto con las conclusiones de analistas se indicó que la fusión reducirá su planta laboral de 40 mil hasta 30 o 28 mil empleados, el número de sucursales desde 2 mil 300 hasta unas mil 750.

Pasando a otra nota, se menciona que en una reunión que tuviera BBVA-Bancomer el pasado miércoles (18 de octubre), a la que asistió Emilio Ybarra y Ricardo Guajardo Touché, fue aprobado el cambio de imagen de la institución. El nombre de Bancomer prevalecerá como marca comercial, los tradicionales colores verde y amarillo desaparecerán, siendo sustituidos por el color azul. El anuncio oficial se hará el día 1° de noviembre.

25 de octubre de 2000

El nuevo grupo formado por BBV-Probursa, Bancomer y Promex (GFBB), indicó que los resultados al tercer trimestre del año no pueden ser comparados con las del periodo correspondiente al año pasado ya que debido a la fusión han tenido variaciones que no pueden ser comparadas, quedando los resultados de la siguiente manera:

	ENE-SEP 2000*	ENE-SEP 1999**	VAR %
Utilidad neta banco	1,304.0	2,585.0	N. C.
Utilidad grupo	1,643.0	2,717.0	N. C.
Indicadores relevantes			puntos
Índice de capitalización	13.8	14.0	N. C.
Índice de cartera vencida	8.2	8.7	N. C.
Reservas / Cartera Vencida	112.1	68.5	N. C.

*/Se incorporan las operaciones de Grupo Financiero Bancomer, de BBV-
Probrusa y 50 días de Promex.

**/Bancomer + BBV - Probrusa.

FUENTE: Reforma con datos del grupo financiero
Cuadro rescatado del diario Reforma.

30 de octubre de 2000

José Salgado Escarpita, director de Banca de Empresas de GFBB, estima que la colocación de crédito de la institución crezca en 4 mil 500 millones de dólares al cierre del año 2001. El total de 30 mil millones de dólares, se estima que crezca un 7 por ciento en términos reales o un 15 por ciento en forma nominal, lo que significa llegar a una cifra de 34 mil 500 millones de dólares en el ámbito nacional el próximo año.

También estima que el universo de clientes actual es de 5 mil 500, crezca en un 10 por ciento. Se apoyará a la pequeña y mediana industria.

31 de octubre de 2000

Bancomer cambia de imagen. Se aprobó la nueva marca que sintetiza los valores corporativos de la institución. Al nombre de Bancomer se, une en recuadro del lado izquierdo en fondo azul y color blanco, la sigla BBVA -el cual no se pronuncia- para testimoniar que el nuevo banco cuenta con el sólido de este Grupo Financiero Internacional.

12 de diciembre de 2000

Vitalino Nafría, el consejero delegado de BBVA-Bancomer, en entrevista para el diario español -El Mundo-, indicó que para el primer semestre de la fusión con el banco mexicano, los resultados no son brillantes, pero los análisis oscilan entre los 500 y 700 millones de dólares al año, Nafría agregó que se trabaja para

que BBVA-Bancomer cotice en el mercado accionario de Nueva York, lo que otorgará mayor liquidez a los socios.

CONCLUSIONES

En los inicios del año 2000, Bancomer continuo con sus actividades normales, sus proyectos con otras instituciones se cumplían. Las dos únicas novedades eran el lanzamiento de una nueva tarjeta para uso de estudiantes del Tecnológico de Monterrey y la renovación de su portal en Internet. En su preocupación por mejorar los servicios vía red, la institución realizó un estudio en el que se pronosticó que durante el presente año (2000), los usuarios de las redes de Internet llegarán a 250 millones y para el año 2005 serán 717 millones²⁴, de ahí su interés por mejorar sus servicios a través de su portal. Es increíble que desde 1995 (inicios de la banca por Internet) se obtengan grandes avances en tecnología, sobre todo si ésta beneficia al sector bancario mexicano.

Mientras conocíamos las intenciones de Bancomer por lograr avanzar en el ámbito tecnológico, en el mes de marzo, durante la 63 Convención Bancaria, (convención que se lleva a cabo cada año, para comentar y buscar alternativas que auxilien en la solución de los problemas de la banca mexicana), se dio un anuncio que sorprendió a propios y a extraños, ello debido a que, lo que simplemente fueran rumores, ahora se hacía realidad, que por supuesto era esperada, pero no deseada por algunas personas. Se trata del anuncio en relación a la solicitud de propuesta que Banco Bilbao Vizcaya hizo a Bancomer, sobre la posible fusión de ambas instituciones.

Las reacciones de la sociedad en general fueron numerosas, pero la mayoría tenían un objetivo en común, la visión de que el sistema bancario mexicano pudiera mejorar y con ello beneficiar a los clientes de Bancomer, o mejor aún, al país en general. La oferta de BBV (Banco Bilbao Vizcaya) a Bancomer, es uno de los eventos bancarios que han generado una gran cantidad de reacciones que hacia tiempo no se vivía en nuestro país. Entre los comentarios se decía: que se trata de la segunda institución más grande e histórica del país, se trata de la competencia directa de Banamex. Además, qué hará Banamex al respecto, ya que dejará de ser el banco número uno y por qué un banco extranjero (propriadamente español) quiere fusionarse con un banco mexicano, etcétera. En fin son una serie de preguntas y dudas que no terminaría de mencionar. Una situación que hacia tiempo no se vivía en México.

El ambiente de discusiones se volvió tema de gran polémica cuando a casi un mes del anuncio de BBV, en que el país daba por hecho la fusión con Bancomer y ésta última continuaba con sus actividades normales, surge la

²⁴ REVISTA: Mundo Ejecutivo, Bancos la Nueva Conformación, junio del 2000.

propuesta de Banamex para fusionarse con Bancomer, esa noticia, sí que causó el gusto y disgusto de un buen número de personas, acto que provocó que el ambiente fuera demasiado tenso para las instituciones oferentes, pero sobre todo para Bancomer. El ambiente tan complicado que se estaba generando, llevo a Bancomer a contratar los servicios de las empresas Credit Suisse First Boston como asesor legal financiero internacional y a Ritch, Heather, Hamilton and Mueller y Cleary, Gottlieb and Steen como asesores legales en México, con el objetivo de evitar problemas con sus oferentes.

Dentro del ambiente que se viviera en el país, es importante mencionar que es notable la participación de empresas extranjeras, especialistas en análisis financiero de América Latina. Los datos y aportaciones que cada una dio a conocer, sirvieron para tener una mejor visión sobre la posición que podría adquirir cada una de las instituciones participante en la lucha por Bancomer. Entre las empresas que se especializan en el análisis de banca de México, se encuentran: Merrill Lynch, Duff and Phelps de México, Standard & Poor's, Dresdner Kleinwort Benson Research e ING Barings LLC. Además de algunas instituciones bancarias que cuentan con analistas de banca especializados.

5.3 BANCOMER: DURANTE Y DESPUÉS DEL PROCESO DE FUSIÓN**NOTA ACLARATORIA:**

Cada nota informativa tiene por título la fecha en fue publicada, la mayoría se rescataron del diario Reforma, excepto las que indican la fuente en las notas al pie de la página.

**5.3.1 ANÁLISIS DE NOTAS PERIODÍSTICAS PUBLICADAS
(PERIODO: ENERO A OCTUBRE DEL 2001)**

16 de enero de 2001

BBVA-Bancomer afirmó que el gobierno mexicano debe analizar la posibilidad de crear una banca popular, paralela a la Banca Comercial y de desarrollo que atienda a la población de menores ingresos con bajos costos y que sea autofinanciable. Un similar a las cajas de ahorro popular, que atendieran a personas en situación de pobreza para ayudarlos a crear sus empresas ya que no son atendidos por la banca comercial, ni la de desarrollo debido a los altos costos de administración y supervisión de créditos, tanto al consumo como de producción, y por montos muy bajos.

Respecto a la nota anterior, no es una mala idea, pero no creo que sea oportuna, actualmente existe en nuestro país un clima de desconfianza, por parte de la población; es el temor a perder su dinero y que no le sea reembolsado, por parte del gobierno; el temor de que sus "clientes" no le paguen la deuda contraída.

23 de enero de 2001

Un banquero de oficio, como Víctor Manuel Borrás fue puesto a la cabeza de Infornavit, borrás trabajó durante mucho tiempo con Bancomer en el sector hipotecario y luego en general en la banca comercial. Con Mario Laborín, es el segundo directivo de Bancomer que dejan al grupo financiero que ahora controla BBVA, para dirigir una institución del sector público.

**LAS ACTIVIDADES DE BANCOMER:
ANTES, DURANTE Y DEPUÉS DEL PROCESO DE FUSIÓN,
A TRAVÉS DE NOTAS PERIODÍSTICAS**

CAPÍTULO 5

25 de enero de 2001

Los resultados financieros al cuarto trimestre del año 2000, incorporan las operaciones de Bancomer, Bancomer Servicios (antes BBV-México), a partir del día 1° de julio del 2000, Promex por 50 días del tercer trimestre del año, y todo el cuarto trimestre del año:

Alcanzó una utilidad neta de 1,453 millones de pesos en el año 2000, con una baja de 48.5 por ciento en comparación al año anterior.

GFBB registró una utilidad neta de 2 mil 902 millones de pesos antes de partidas extraordinarias por 1,221 millones de pesos, una utilidad neta de 1,681 millones de pesos en el 2000, 55.0 por ciento menor a la del año de 1999.

El último trimestre del año, el negocio bancario registró una utilidad de 1,136 millones de pesos antes de partidas extraordinarias por 1,016 millones, con una utilidad neta de 120 millones de pesos. Afore bancomer registró utilidad neta de 663 millones.

La cartera vigente, excluyendo Fobaproa, fue de 159,834 millones de pesos al 31 de diciembre del año 2000, de la que la cartera comercial creció 3.4 por ciento en el trimestre, la cartera vigente de consumo tuvo ingresos por interés 19.1 por ciento en el año 2000.

La cartera vencida disminuyó 6.3 por ciento durante el trimestre, debido a una caída en la cartera vencida hipotecaria del 14.7 por ciento. La cobertura de reservas alcanzó el 111.8 por ciento de la cartera vencida al final del año.

La captación de cheques y ahorro, creció 12.8 por ciento durante el trimestre y 25 por ciento durante el año, resultado de "El Libretón". En general los resultados relevantes son los siguientes:

	ENE-DIC 2000*/	ENE-DIC 1999*/	VAR %
Utilidad neta banco	1,453	2,824	-48.5
Utilidad neta grupo	1,681	3,733	-55.0
Indicadores relevantes			puntos
Índice de capitalización	15.6	13.6	2.0
Índice de cartera vencida **/	7.8	8.3	-0.5
Reservas / Cartera Vencida	111.8	80.3	31.5

*/Se incorporan las operaciones de Grupo Financiero Bancomer, de BBV-Probursa y 50 días de Promex del tercer trimestre y todo el cuarto trimestre.

**/Incluye Pagaré Fobaproa.

FUENTE: Reforma con datos del grupo financiero
Cuadro rescatado del diario Reforma.

30 de enero de 2001

Ursula Wilhelm, directora de análisis de Grupos Financieros de Standard & Poor's, indicó que coincide con lo comentado hace unos días por BBVA-Bancomer respecto a que la banca comercial y la de desarrollo no atienden a la población económicamente menos beneficiada, debido a que el costo de administración y supervisión de créditos que resultan son muy altos. Indicó que algunos gobiernos aportan fondos para la creación de micro créditos, y en otros casos sólo crean las bases, el caso es que el costo de la banca popular es muy riesgoso, la tasa de interés generalmente es muy alta y el trato debe ser de persona a persona, además es la institución quien tendría que ir a cobrar ya de hacerlo el cliente estaría perdiendo dinero en su negocio, es decir, debido a que ese día de pago lo sacaste de su negocio por tener que ir a pagar, las ganancias del mismo se pierden. Respuesta muy acertada a la nota del día 16 de enero del 2001.

23 de febrero de 2001

La calificadora Bear Stearns (BS) prevé que el Grupo Financiero BBVA-Bancomer (GFBB), cumpla con las reglas de capital del año 2003 o fines de este año (2001) y para lograrlo podría vender la participación de 25 por ciento que tienen de la empresa telefónica Alestra.

Jasón Mollin, analista de banca de Bear Stearns indicó que el grupo financiero completará las regulaciones mínimas de capital a fines del 2001, con lo que amortizará sus créditos por impuestos diferidos e impulsará su base de capital mediante ganancias.

Respecto al portal de GFBB, el director Ralf Peters, dijo que tiene el 38 por ciento de participación del mercado de usuarios que accesan a servicios financieros en Internet. Desde su lanzamiento en marzo de 2000, se realizaron 14 millones de transacciones, de las cuales el 11 por ciento corresponden a movimientos de dinero. A la fecha, a través de 'bancomer.com' se realizan 3.5 millones de transacciones mensuales en promedio, cada transacción tiene una cuota fija en pesos que varía dependiendo de la operación realizada.

Realizar una transacción bancaria por Internet tiene un costo promedio de 1 peso, mientras que en sucursal el costo promedio es de 10 pesos. Finalmente Ralf Peters agregó que BBVA-Bancomer, invertirá 3 o 4 millones de dólares en tecnología. El objetivo es beneficiar a los clientes de la institución.

26 de febrero de 2001

El tema referente a la separación de las sociedades de inversión de los grupos financieros ya es añejo, pero BBVA-Bancomer se ha adelantado al respecto ya que desde hace algunas semanas ha trabajado en crear una unidad de negocios independientes denominada "Asset Management" a cargo de Alejandro Gorchés.

El objetivo de la institución es innovar con un servicio para manejar activos de terceros. "La idea es confeccionar carteras a la medida" para aquellas empresas o personas físicas que poseen una cantidad de recursos lo suficientemente grande para administrarse en forma separada, y que no requiere de unirse a otros capitales para obtener mejores rendimientos, como las sociedades de inversión.

12 de marzo de 2001

En la ciudad de Bilbao, España, se reunió el grupo de accionistas de BBVA-Bancomer, anunciaron que el grupo financiero obtuvo beneficio durante el año 2000, por 2 mil 200 millones de dólares.

El copresidente del grupo, Emilio Ybarra, indicó que el 31 por ciento de los activos totales del grupo (90 mil millones de dólares) corresponden a BBVA América "lo cual supone una equilibrada exposición al riesgo".

27 de marzo de 2001

BBVA-Bancomer elaboró un estudio en el que se indica que el cobro de servicio a usuarios, representa casi la décima parte de los ingresos totales de las instituciones financieras (9.7 por ciento).

En el caso de México, los bancos han buscado elaborar sus transacciones de menudeo en crédito, operaciones en cajeros, transferencias de recursos, consultas de saldos, servicios fiduciarios, avales y cartas de crédito.

El estudio también señala que "a pesar de que los bancos han expandido su infraestructura —con sucursales, cajeros, banca por teléfono e Internet— se encuentran en una fase en la que los ingresos no financieros seguirán cobrando importancia dentro del ingreso total".

29 de marzo de 2001

Ricardo Guajardo, presidente de BBVA-Bancomer, comentó a cerca del crédito bancario lo siguiente:

La posición ventajosa del gobierno, la falta de seguridad jurídica y las altas tasas de interés, desde el punto de vista del margen de riesgo y en volumen, provocarán que el crédito este restringido en México por mucho tiempo.

Indicó que el Estado mexicano debería dedicar una proporción mayor del Producto en forma general a la impartición de justicia, afirmó que es un problema cultural, y que para bajar las tasas de interés a niveles estables, de entre 4 o 5 por ciento, en vez del 8 o 10 por ciento actual es necesario bajar la inflación para que exista un flujo mayor de crédito a costos razonables, es necesario un Estado de Derecho fuerte y profundo para que México deje de ser un país subdesarrollado y agregó: "Todavía la mayoría de la gente piensa: que se haga la voluntad de Dios en los bueyes de mi compadre".

Agregó que para fines de año o quizá antes, se habrá concluido el proceso de fusión de BBVA-Bancomer y que en cuestión de números hay datos muy importantes, observe el siguiente cuadro titulado: BBVA-Bancomer los números.

BBVA – BANCOMER - LOS NÚMEROS -

(En millones de pesos)	
Activos	390,657
Crédito Vigente	243,665
Pasivo Total	359,103
Captación Tradicional	301,727
(En Unidades)	
Empleados	30,880
Sucursales	2,276
Cuentas	3,804,898

5 de abril de 2001

En junio de 2000, BBVA compró el 30 por ciento de las acciones de Bancomer y lo fusionó con su filial mexicana BBV-Probursa. En 1996 el banco canadiense Bank of Montreal adquirió 20 por ciento de la participación de Bancomer. El día 4 de abril de 2001, Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA), acordó comprar por 548 millones de dólares una participación de acciones de 9 por ciento que mantenía el Bank of Montreal.

La compra, que equivale a 812 millones de acciones serie "O" se pacto a un precio de 6.44 pesos por acción.

BBVA detalló que la compra del paquete accionario se efectuará en dos tramos:

El primero de 500 millones de acciones se adquirirá el 5 de abril, con lo que BBVA alcanzará una participación de 45 por ciento en GFBB.

El segundo tramo, comprende la compra de 312 millones de acciones para que la participación se incremente a 48.5 por ciento.

De acuerdo con datos de BBVA, el grupo de inversionistas mexicanos, el Banco de Montreal y el Gobierno mexicano en su conjunto, tienen una participación del 37 por ciento aproximadamente.

24 de abril de 2001

Los resultados financieros al primer trimestre del 2001 son los siguientes:

	ENE-MAR 2001	ENE-MAR 2000	VAR %
Utilidad neta sector bancario	1,694	682	148.4
Utilidad neta grupo	1,749	607	188.1
Indicadores relevantes			Puntos
Índice de capitalización	14.4	14.3	0.1
Índice de cartera vencida **/	6.9	7.8	-0.9
Reservas / cartera vencida	111.4	81.0	30.4

**/Incluye Pagaré Fobaproa.
Sector Bancario incluye Promex y BBV-Probursa, Pro forma.
FUENTE: Periódico Reforma con datos del grupo financiero.
Cuadro rescatado del diario Reforma.

BBVA-Bancomer, principal subsidiaria de Grupo Financiero BBVA-Bancomer reportó una utilidad de 1,694 millones de pesos al cierre del primer trimestre de 2001, 148 por ciento mayor a las cifras reportadas en igual periodo del año anterior, considerando cifras consolidadas de Promex y BBVA-Probursa.

Las utilidades significaron 94 por ciento, la cual fue de 1,749 millones de pesos.

La Afore Bancomer reportó una utilidad neta de 271 millones.

Seguros y pensiones en conjunto sumaron 87 millones.

La cartera de crédito vigente (excluyendo el Fobaproa) se contrajo 3.6 por ciento en el trimestre básicamente en créditos comerciales, compensándose la baja por el aumento en entidades gubernamentales y de consumo, para hacer un total de 156 mil 122 millones de pesos.

Destacó la baja de 15 por ciento en la cartera vencida por la venta de 2 mil 217 millones de activos improductivos; por los esfuerzos de cobranza y recuperación, y por una política de castigos más agresiva a la cartera morosa, logrando una disminución en el índice de morosidad bruto.

8 de mayo de 2001

BBVA-Bancomer reconoció faltantes en los estados de cuenta de 19 clientes en registros del área de Banca Patrimonial de la sucursal Valle Sena, en San Pedro. El Banco acreditó a favor de algunos de esos clientes 100 millones de pesos derivados de las diferencias en las cuentas. No se logró concensar en todos los casos, y fueron esos casos los que interpusieron quejas ante la Comisión Nacional de Defensa a Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF).

No se sabe si algún banco ejercerá alguna demanda legal en contra de la persona responsable por parte de la institución, por el momento para los días 25 y 28 de mayo se ha programado audiencias y conciliación. El banco hizo un llamado a sus clientes y dijo que hará frente a sus compromisos.

17 de mayo de 2001

Se anuncia la conformación del Banco más grande de México, Banamex se fusiona con Citibank. Fusión que de llevarse a cabo, los resultados quedarían de la siguiente manera: Observe los tres cuadros siguientes titulados: Así Están Las Instituciones, Así Quedarían Las Instituciones y En Participación De Mercado.

**LAS ACTIVIDADES DE BANCOMER:
ANTES, DURANTE Y DEPUÉS DEL PROCESO DE FUSIÓN,
A TRAVÉS DE NOTAS PERIODÍSTICAS**

CAPÍTULO 5

ASÍ ESTÁN LAS INSTITUCIONES...

INSTITUCIÓN	ACTIVOS*	NO. DE CTAS.	SUCURSALES	PERSONAL
Banamex	301,859.5	4,402,738.0	1,353.0	27,630.0
Citibank	88,471.3	581,604.0	196.0	3,774

ASÍ QUEDARÍAN LAS INSTITUCIONES...

INSTITUCIÓN	ACTIVOS*	NO. DE CTAS.	SUCURSALES	PERSONAL
Banamex	390,331	4,984,342	1,549	31,404
Citibank				
BBVA	384,936	4,137,627	2,236	30,921
Bancomer				

...EN PARTICIPACIÓN DE MERCADO

(Estructura porcentual)

INSTITUCIÓN	ACTIVOS*	NO. DE CTAS.	SUCURSALES	PERSONAL
Banamex	26.4%	21.9%	22.0%	28.7%
Citibank				
BBVA	26.0%	18.2%	31.8%	28.2%
Bancomer				

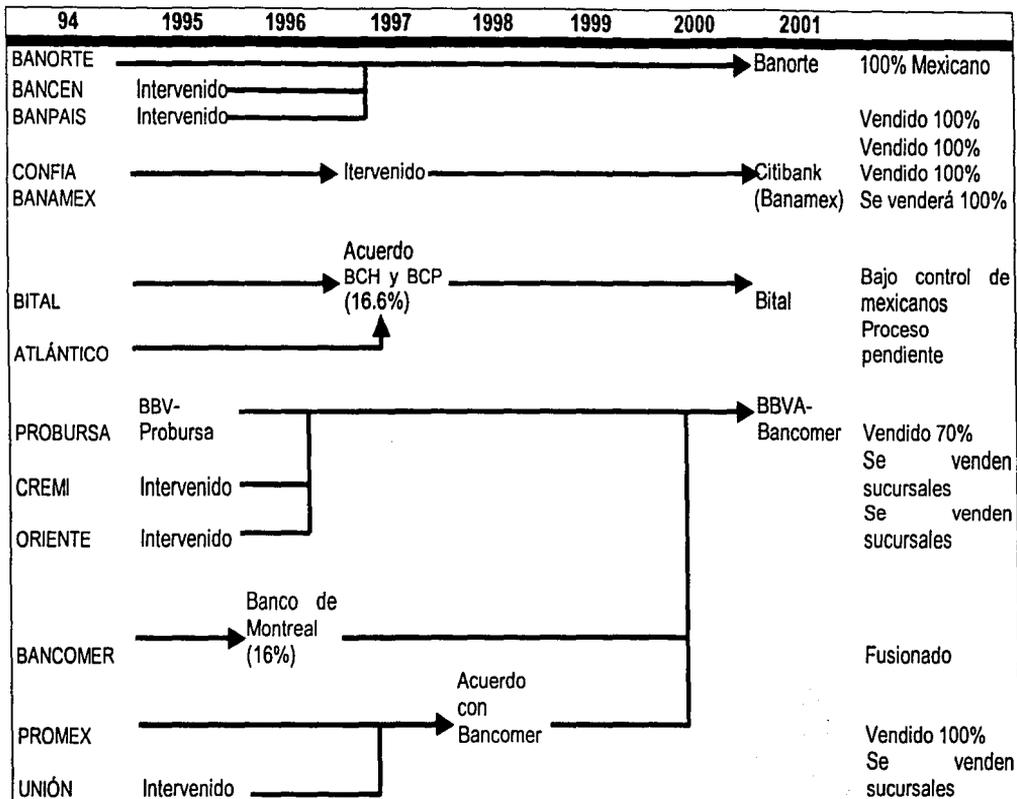
*Millones de pesos, cifras a diciembre del 2000.

FUENTE: Departamento de Análisis de Reforma con datos de la CNBV.
Cuadro rescatado del diario Reforma.

18 de mayo de 2001

El porcentaje de participación foránea se ha elevado a casi 80 por ciento²⁵, observe el siguiente cuadro que demuestra dicha participación.

²⁵ Diario El Economista, Secc. Valores y Dinero, 18 de mayo del 2001, p. 12 y 16.



LA BANCA COMERCIAL ANTES DE LA FUSIÓN DE BANAMEX

(Millones de pesos a diciembre del 2000)

INSTITUCIÓN	ACTIVOS	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO
BBVA-Bancomer	384,935.5	26.04%
Banamex	301,859.5	20.42%
Santander Mexicano-Serfin	225,148.3	15.23%
Bitel	117,777.7	07.97%
Mercantil del Norte	099,183.6	06.71%
Citibank	088,471.3	05.98%
Scotiabank Inverlat	061,507.9	04.16%
SUBTOTAL	1,278,883.8	86.5%
TOTAL DEL SISTEMA	1,478,321.4	100%

DESPUÉS DE LA FUSIÓN DE BANAMEX

(Activos en Millones de pesos a diciembre del 2000)

INSTITUCIÓN	ACTIVOS	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO
Banamex-Citibank	390,330.8	26.40%
BBVA-Bancomer	384,935.5	26.04%
Santander Mexicano-Serfin	225,148.3	15.23%
SUBTOTAL	1,000,414.6	67.67%

FUENTE: Departamento de Análisis de Reforma con datos de la CNBV.
Cuadro rescatado del diario Reforma.

LOS BANCOS MAS GRANDES

(A diciembre del 2000)
(Rankeado por cuentas)

INSTITUCIÓN	ACTIVOS	PERSONAL	NO. DE CTAS.
Bital	1,387	15,697	5,561,873
Banamex-Citibank	1,549	31,404	4,984,342
Santander Mexicano-Serfin	924	11,800	4,782,491
BBVA-Bancomer	2,236	30,921	4,137,627
Mercantil del Norte	452	9,069	1,792,717
Scotiabank Inverlat	358	6,391	1,238,775
SUBTOTAL	6,906	105,282	22,497,825
Part. en el mercado (%)	98.1%	96.1%	98.7%
TOTAL MERCADO	7,039	109,568	22,782,798

Cuadro rescatado del diario Reforma.

Vitalino Nafría, director general del Grupo BBVA-Bancomer, señaló que la fusión de Banamex con Citibank prueba que la decisión de BBVA de adquirir el control accionario de Bancomer fue correcta, también dijo "Nosotros creemos que México es una apuesta que vale la pena", y que la fusión de Banamex-Citibank representan la confianza de los inversionistas internacionales en la economía mexicana y su línea hacia la globalización. La competencia entre los grandes líderes será positiva, así lo señaló.

22 de mayo de 2001

Vitalino Nafría, director general del Grupo BBVA-Bancomer, dijo en entrevista, que "Bienvenida la competencia porque nos obliga a no caer en la autocomplacencia". El tener un competidor en la misma línea, te puede incomodar, pero si no viene él, vendrá otro, agregó que un banco con 30 por ciento del mercado tiene capacidad de crecer, sin necesidad de hacer nuevas compras, ir por otro banco que aporta de un 5 a 7 por ciento, crearía problemas de monopolio. BBVA-Bancomer sigue buscando ser el primero, el futuro de la banca en México es positivo y estaremos ahí, con una expectativa de crecimiento sostenido en su base de clientes.

28 de mayo de 2001

Las funciones son una difícil transacción, en el caso de Bancomer, incluyen algunos detalles en los que se basan para trabajar, tal es el caso del uniforme que se utiliza como código de vestir, los diversos modelos de fichas que se utilizan en la institución y el horario de trabajo que durante la semana es de 08:30 a las 16:00 horas (lunes a viernes) los sábados de 10:00 a 14:00 horas, y en supermercados el horario es de 10:00 a 19:00 horas. También se emite un pequeño resumen de las fusiones en relación con Bancomer.

BBVA-BANCOMER

El año 2000 se concluyó la unión de BBVA y Bancomer:

ACTIVOS:	• 396 millones de pesos.
EMPLEADOS:	• 30 mil 921.
SUCURSALES:	• 2 mil 236.
CLIENTES:	• 10 millones.

El grupo, es el resultado de la fusión de los siguientes bancos:

Banco Bilbao Vizcaya – México
Multibanco Mercantil Probusa
Banca Cremi
Banco de Oriente
Grupo Financiero Bancomer
Banca Promerx
Banco Unión

14 de junio de 2001

Tocó a BBVA-Bancomer ofrecer menores tasas de interés para créditos automotrices.

Asé es, fue por ello que publicaron los datos correspondientes, e aquí la tabla que muestra las cifras ofrecidas por la institución:

TASAS DE INTERÉS PARA CRÉDITO AUTOMOTRIZ

(Pago en pesos por cada mil)

PLAZO	ANTES	AHORA	MENS.
12	24%	21%	93
18	24%	22%	66
24	24%	22%	52
36	24%	24%	39
48	24%	24%	33
60	24%	24%	29

FUENTE: Departamento de análisis del periódico Reforma con datos de BBVA-Bancomer.

Cuadro rescatado del diario Reforma.

11 de julio de 2001

Los clientes de BBVA-Bancomer del país padecieron el día 10 de julio, las consecuencias de una falla en el sistema, el reporte de la institución fue que todo se debió a una falla técnica en el hardware del sistema central. Se informó que la misma nada tiene que ver con la fusión, la falla afectó a los clientes en general e incluso a quienes intentaron utilizar los cajeros automáticos y el sistema en red, el resultado fue que los clientes indicaron que ésta no es la primera ocasión en que la red de la institución se manifiesta con problemas.

17 de julio de 2001

Se han invertido 170 millones de dólares para consolidar la plataforma tecnológica de las operaciones de BBVA-Bancomer y Promex.

En tarjetas se han absorbido 5.8 millones de cuentas Libretón, cifra que excede en 700 mil a las que maneja el BBVA en España.

En tarjetas de crédito el esfuerzo logrado es de tres millones de plásticos de Bancomer, contra 2.2 millones que operan en España.

En empleados 33 mil 129 del BBVA por 34 mil 791 de Bancomer. Mientras en España hay una base de 150, aquí hablamos de 2 mil 500.

Se comentó que Promex, banco que perteneciera a Eduardo Carrillo, resolvió su fusión con BBVA en 4 meses y medio, 60 días antes de lo previsto (del 1° de julio al 26 de noviembre del 2000). Se capacitó a 3 mil 246 empleados, se emplearon 145 mil 120 horas de adiestramiento, se aportaron a la plataforma 378 servidores, 2 mil 831 PC's, 2 mil 102 impresoras, mil 160 lectoras de cheques y 504 cajeros.

Por lo anterior Vitalino Nafría se centra en la integración de BBVA-Bancomer, así junto con Ignacio Aldonza se plantearon como límite el mes de diciembre, pero se cree que pueden concluir la fusión en octubre.

A la fecha se han consolidado los Bloques I y II, que sumaron otras 290 sucursales. El primero fueron 84 puntos de venta encajadas en empresas, lugares estratégicos y cadenas de tiendas de autoservicio.

El segundo conjunta la División Guadalajara Occidente y Sureste. Fueron 206 oficinas distribuidas en Jalisco, Colima, Nayarit, Campeche, Chiapas, Quintana Roo, Tabasco y Yucatán.

El pasado 9 de julio se integró el Bloque III, que abarca Coahuila, Nuevo León, Distrito Federal. Fueron dos divisiones: la Noreste y la Metropolitana Centro.

Se está hablando de 139 sucursales convertidas a la nueva plataforma y ubicadas en plazas como la Ciudad de México, Ciudad Victoria, Reynosa, Saltillo, Tampico, Torreón, Nuevo Laredo y Monclova.

Para el día 23 de julio quedará integrado el Bloque IV que comprende Monterrey y la División del Pacífico, conformada por plazas como la de Acapulco, Puebla, Oaxaca, Chilpancingo y Tlaxcala. Únicamente restaría la franja norte del país y el Bajío.

CAPÍTULO 5**LAS ACTIVIDADES DE BANCOMER:
ANTES, DURANTE Y DEPUÉS DEL PROCESO DE FUSIÓN,
A TRAVÉS DE NOTAS PERIODÍSTICAS**

24 de julio de 2001

Los resultado financiero al Primer Semestre de 2001 son:

	ENE-JUN 2001	ENE-JUN 2000	VAR %
Utilidad neta sector bancario	3,093	851	263.5
Utilidad neta grupo	3,236	759	326.4
Indicadores relevantes			Puntos
Índice de capitalización	14.9	13.5	1.4
Índice de cartera vencida **/	5.6	7.5	-1.9
Reservas / cartera vencida	112.2	85.3	26.9

**/Incluye Pagaré Fobaproa
FUENTE: Periódico Reforma con datos del grupo financiero.
Cuadro rescatado del diario Reforma.

Bancomer, principal subsidiaria de Grupo Financiero BBVA-Bancomer reportó:

La Casa de Bolsa Bancomer, aportó una utilidad neta de 67 millones, lo que contrasta con la pérdida de 16 millones de igual periodo del 2000.

El Sector Asegurador y Pensiones Bancomer, reportaron una utilidad conjunta de 100 millones y la Afore 126 millones de pesos. De acuerdo con las cifras anteriores, el Grupo Financiero BBVA-Bancomer, GFBB, tuvo una utilidad de 3 mil 236 millones en el primer semestre.

Sobre una base trimestral, la institución tuvo una utilidad de mil 463 millones de pesos entre abril y junio, 10 veces mayor a lo registrado en el segundo trimestre del año 2000.

GFBB explicó que la utilidad lograda se explica por aumento en los ingresos no financieros que en el segundo trimestre crecieron 16.2 por ciento, con relación al mismo periodo del 2000.

Los gastos de operación fueron reducidos 3.2 por ciento contra el trimestre pasado, con el cierre de 75 sucursales.

"Durante el trimestre, se presentó una fuerte reducción en las tasas de interés en México que afectó al margen financiero, siendo compensado éste con mayores ingresos no financieros y menos gastos de administración y promoción, con la optimización de los espacios de oficinas y edificios del banco." Destaca el comportamiento del resultado de operación, con un incremento de 3.7 por ciento respecto al trimestre anterior. La calidad de los activos mejoró al disminuir la cartera vencida 31.2 por ciento, con lo que el índice de morosidad bruto se ubicó en 5.6 por ciento y la cobertura de reservas en 112.2. El indicador de eficiencia bancario se ubicó en 58.6 por ciento abajo del 59.9 por ciento para el trimestre anterior.

25 de julio de 2001

A la fecha BBVA-Bancomer ha cerrado 190 sucursales en un año como resultado del proceso de integración y eficiencia de la red de atención de las cuales 75 cerraron durante el segundo trimestre del 2001.

Los cajeros automáticos, llegaron a 3 mil 930 unidades, con una reducción de 132 entre abril y junio y fueron retirados 784 personas, para un total de 29 mil 272 empleos.

El nivel de eficiencia se ubicó en 59.3 por cada 100 de ingreso total, contando con un índice de morosidad de 5.6 por ciento.

Al cierre de junio de 2001, se encontraban integradas a la plataforma unificada 387 sucursales de Promex y 274 sucursales de la red de Bancomer.

En activos improductivos, en una operación privada se vendió cartera comercial e industrial de pequeñas y medianas empresas con un valor nominal de 2 mil 453.9 millones de pesos, recuperó en efectivo y bienes adjudicados un monto de 16 mil 367 millones de pesos que representan el 19.9 por ciento de la nota bruta por 82 mil 435 millones de pesos de contingencias de pérdida compartida con el Fondo Bancario de Protección al Ahorro (Fobaproa).

2 de agosto de 2001

BBVA-Bancomer estimó que para el cierre del año 2001, podría colocar mil 200 millones de pesos en nuevos créditos entre dos mil y tres mil pequeñas y medianas empresas (Pymes) en todo el país de continuar las tasas de interés a la baja y mantenerse la estabilidad económica.

Se indicó que alrededor del 30 por ciento de todas las pequeñas empresas son comercializadoras, entonces toman crédito para inventariarse para la época de Navidad. BBVA-Bancomer colocó de marzo a junio de este año (2001), cerca

de 600 millones de pesos en nuevos créditos entre este tipo de empresas, a pesar de que únicamente se aprueban el 50 por ciento de las solicitudes.

BBVA-Bancomer ofrece a través de Credipyme una respuesta a la empresa o a personas físicas con actividad empresarial en menos de 10 días con tasas interés fijas y a plazos de 12, 24 y 36 meses.

Además de lo anterior Carlos González Richmond, director de Red de Negocios de Banca Comercial de BBVA-Bancomer, expresó que cuentan con 450 sucursales (de un total de 2 mil 159 sucursales al cierre del primer semestre del 2001) especializadas en atender y asesorar a las Pymes en diversos aspectos, desde presentar formalmente su información financiera hasta qué tipos de apoyos requieren para expandirse.

9 de agosto de 2001

Se dio a conocer el listado de créditos que no debieron haber formado parte del rescate bancario "créditos reportables". El monto es de 73 mil 755 millones de pesos y comprende miles de créditos de personas físicas y morales.

El auditor canadiense, Michael Mackey reveló los siguientes datos:

24 mil 778 millones de pesos	En préstamos que no cumplían con los requisitos fijados por el Fobaproa.
716 millones de pesos	Se "colaron", fueron créditos no aceptados por Fobaproa y que los bancos agregaron.
42 mil 242 millones de pesos	Corresponden a créditos "relacionados", es decir que los bancos otorgaron a socios, consejeros, afiliados o a quienes formaban parte del propio banco.
6 mil 38 millones de pesos	En préstamos se fueron calificados por Mackey como ilegales.

Fobaproa adquirió los créditos a través de programas de compra de cartera o procesos de saneamiento de los bancos.

La mayoría de los casos, la cobranza de los créditos siguió a cargo de los propios bancos o de quienes los compraron, el Fobaproa primero y luego el Instituto de Protección al Ahorro Bancario (IPAB) serán quienes asuman por lo menos el 75 por ciento de las pérdidas que resulten del no pago de los préstamos.

de 600 millones de pesos en nuevos créditos entre este tipo de empresas, a pesar de que únicamente se aprueban el 50 por ciento de las solicitudes.

BBVA-Bancomer ofrece a través de Credipyme una respuesta a la empresa o a personas físicas con actividad empresarial en menos de 10 días con tasas interés fijas y a plazos de 12, 24 y 36 meses.

Además de lo anterior Carlos González Richmond, director de Red de Negocios de Banca Comercial de BBVA-Bancomer, expresó que cuentan con 450 sucursales (de un total de 2 mil 159 sucursales al cierre del primer semestre del 2001) especializadas en atender y asesorar a las Pymes en diversos aspectos, desde presentar formalmente su información financiera hasta qué tipos de apoyos requieren para expandirse.

9 de agosto de 2001

Se dio a conocer el listado de créditos que no debieron haber formado parte del rescate bancario "créditos reportables". El monto es de 73 mil 755 millones de pesos y comprende miles de créditos de personas físicas y morales.

El auditor canadiense, Michael Mackey reveló los siguientes datos:

- | | |
|------------------------------|--|
| 24 mil 778 millones de pesos | En préstamos que no cumplieran con los requisitos fijados por el Fobaproa. |
| 716 millones de pesos | Se "colaron", fueron créditos no aceptados por Fobaproa y que los bancos agregaron. |
| 42 mil 242 millones de pesos | Corresponden a créditos "relacionados", es decir que los bancos otorgaron a socios, consejeros, afiliados o a quienes formaban parte del propio banco. |
| 6 mil 38 millones de pesos | En préstamos se fueron calificados por Mackey como ilegales. |

Fobaproa adquirió los créditos a través de programas de compra de cartera o procesos de saneamiento de los bancos.

La mayoría de los casos, la cobranza de los créditos siguió a cargo de los propios bancos o de quienes los compraron, el Fobaproa primero y luego el Instituto de Protección al Ahorro Bancario (IPAB) serán quienes asuman por lo menos el 75 por ciento de las pérdidas que resulten del no pago de los préstamos,

de acuerdo a las reglas convenidas con el Fobaproa. Observe el siguiente cuadro titulado: <Fobaproa, Los Créditos Irregulares>.

FOBAPROA, LOS CRÉDITOS IRREGULARES					
(Miles de millones de pesos)					
BANCO	INDEBIDOS	"COLADOS"	"DE CUATES"	ILEGALES	TOTAL
Unión			13.0	3.9	16.9
Inverlat			10.0		10.0
Bancrecer	9.5				9.5
Confía			8.1	0.8	8.9
Banamex	4.0				4.0
Banpaís			1.3	0.9	2.2
Bancomer	1.8	0.3			2.1
Otros	9.4	0.4	9.8	0.5	20.1
TOTAL	24.7	0.7	42.2	6.1	73.7

INDEBIDOS	Créditos que no cumplieron con los requisitos establecidos, pero que fueron aceptados por el Fobaproa.
"COLADOS"	Créditos que aparecieron en las listas de Fobaproa, pero que no fueron acordados con los bancos.
"DE CUATES"	Créditos que fueron otorgados a socios, consejeros o funcionarios de los bancos y que debieron ser rechazados por Fobaproa.
ILEGALES	Créditos identificados por el auditor Michael Mackey, como abiertamente violatorios de las leyes financieras.
Según la auditoria realizada por Mackey, los bancos más derechos* son: Banorte, Bancomer y Banamex.	
Los bancos más "chuecos"* son: Banpaís, Banco Unión e Inverlat.	
* Los más derechos son los que tienen la menor proporción de créditos irregulares en relación con su capital; los más "chuecos" son los que tienen la mayor proporción.	
FUENTE: Departamento de Análisis del periódico Reforma con datos de la lista consolidada de transacciones reportables del Fobaproa. Datos rescatados del diario Reforma.	

11 de septiembre de 2001

Emilio Ybarra se entrevistará con las máximas autoridades mexicanas para hablar sobre la venta de acciones que tiene el Gobierno, 12.8 por ciento de las cuales 11.2 pertenecen a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) que encabeza Francisco Gil, y 1.6 el IPAB que encabeza Julio César Méndez, el equipo de Vicente Fox, presidente de México tiene hasta el mes de diciembre para colocar todo el paquete si se presentaran problemas, el IPAB tiene la prerrogativa de salir por su cuenta.

13 de septiembre del 2001

Se cumplió un año de la fusión entre Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) y Bancomer, y falta por concluir la homologación de sus sistemas, indican que la homogeneización de los sistemas concluirá en el presente año (2001) y que entre los años 2002 y 2003 servirán para aumentar su participación en el mercado de créditos al consumo, entre otros ya que debido a las fallas en sus sistemas han perdido clientes.

14 de septiembre de 2001

El Banco Bilbao Vizcaya anunció el día 13 del presente, su intención de incrementar su participación en el Grupo Financiero BBVA-Bancomer del 48.5 por ciento al 65 por ciento del capital social de la firma financiera, por el momento la participación se encuentra de la siguiente manera: observe el cuadro titulado <Participación de BBVA-BANCOMER>.

PARTICIPACIÓN DE BBVA-BANCOMER

(Porcentaje de tenencia accionaria)

BBVA-Bancomer	48.5%
Público	30.0%
Gobierno	12.0%
Otros	9.5%

17 de septiembre de 2001

El Grupo Financiero BBVA-Bancomer concluirá su proceso de fusión en el próximo mes de octubre, anticipándose dos meses al calendario de 18 meses que se tenía planeado.

CAPÍTULO 5**LAS ACTIVIDADES DE BANCOMER:
ANTES, DURANTE Y DEPUÉS DEL PROCESO DE FUSIÓN,
A TRAVÉS DE NOTAS PERIODÍSTICAS**

El proceso de integración se inició en julio del año 2000, se han integrado todos los productos, como tarjetas de crédito y débito; cajeros; ahorro; depósitos; retiros y todas las operaciones bancarias y de negocios de las filiales, tendrán servicio de optima eficiencia, lo que resta por integrar a la plataforma tecnológica es un bloque de 150 sucursales de Bancomer.

La institución se ha enfrentado al reto de integración de la red de sucursales de cinco instituciones, de Cremi y Oriente; de Promex; BBV-Probursa y Bancomer, se han presentado problemas que se consideran normales y han salido exitosos en cada uno de ellos.

El Grupo Financiero BBVA-Bancomer ocupa el primer lugar en el mercado en la mayoría de los indicadores relevantes del sistema bancario, las cifras al 30 de junio del 2001 son las siguientes (en millones de pesos):

NEGOCIO BANCARIO	MONTO	LUGAR SISTEMA
Activos totales	386,497	1
Crédito total	252,642	1
Captación tradicional	297,740	1
Negocio no bancario Afore */	45,354	1
Sociedades de inversión	56,318	1
Banca Seguros **/	1,233	1
Pensiones	1,101	1
En Unidades		
Sucursales	2,159	1
Cajeros automáticos (ATM's)	3,930	1
Clientes	10 millones	1
Plazas	474	1
Afilados Afore	3.6 millones	1

*/ Activos en Administración

**/ Primas emitidas

FUENTE: GFBB con datos de Consar, AMIS y CNBV.

Cuadro rescatado del diario Reforma.

18 de septiembre de 2001

El Grupo Financiero BBVA-Bancomer espera que se concluya en el presente año la venta del 51 por ciento de su participación en la empresa Crédito Familiar al Grupo Financiero Associates, filial del banco estadounidense Citigroup.

21 de septiembre de 2001

Vitalino Nafría, director general de BBVA-Bancomer indicó que el proceso de integración de personal y sistemas de Promex, Oriente, Cremi y el mismo Bancomer concluirá el 10 de octubre, y a partir del día 11 se podrán realizar todo tipo de transacciones bancarias y de servicios financieros sin restricciones en cualquier sucursal del grupo.

Nafría indicó que reconocen la paciencia de los empleados por los cambios que se han presentado y a las que se suman miles de horas de capacitación, se han movido más de 10 millones de cuentas bancarias para asegurar su funcionamiento en condiciones satisfactorias y en ello los clientes han sufrido parte del proceso de integración. Así respondió a la entrevista por parte del periódico Reforma.

2 de octubre de 2001

BBVA-Bancomer aportó un donativo por \$5'300,000.00 dólares al TEC de Monterrey, el mismo contribuye al Programa de Becas Bancomer para apoyar a los alumnos de bachillerato y licenciatura de alto rendimiento y con limitaciones económicas.

CAPÍTULO 5**LAS ACTIVIDADES DE BANCOMER:
ANTES, DURANTE Y DEPUÉS DEL PROCESO DE FUSIÓN,
A TRAVÉS DE NOTAS PERIODÍSTICAS**

31 de octubre de 2001

Los principales resultado financieros al tercer trimestre del año 2001, de BBVA Bancomer, son:

(Millones de pesos de septiembre del 2001.)

	ENE - SEP/01	ENE - SEP/00	VAR. %
Utilidad Neta Sector Bancario	4,401	1,382	218.5
Utilidad Neta Grupo	4,608	1,741	164.7
Indicadores Relevantes			Puntos
Índice de Capitalización	14.9	13.8	1.1
Índice de Cartera Vencida **/	5.8	8.2	-2.4
Reservas / Cartera Vencida	105.6	112.7	-7.1

**/ Incluye Pagaré Fobaproa / Sector bancario Incluye: Promex y BBV-Probursa
FUENTE: Reforma con datos del grupo financiero.
Cuadro rescatado del diario Reforma.

El Grupo Financiero Bancomer (que incorpora a BBVA-Servicios y a Promex) al tercer trimestre del año 2001, generó los siguientes datos reportados:

- Utilidades por 4 mil 401 millones de pesos, cifra 218.5 por ciento mayor a la reportada en igual periodo del año 2000.
- Dicha utilidad significó el 95.5 por ciento de la utilidad acumulada del grupo Financiero BBVA-Bancomer, el cual registró una utilidad de 4 mil 608 millones, 1.6 veces mayor a la de enero-septiembre del año 2000.
- El resultado de la operación creció 99.3 por ciento en el acumulado en el año y 26.5 por ciento por el trimestre, frente a sus comparables del 2000.
- La cartera de crédito comercial al sector privado creció 1.6 por ciento en el trimestre, y la cartera de consumo 5.7 por ciento. Sobre una base anual la cartera de consumo exhibe un avance de 16.5 por ciento.

CAPÍTULO 5**LAS ACTIVIDADES DE BANCOMER:
ANTES, DURANTE Y DEPUÉS DEL PROCESO DE FUSIÓN,
A TRAVÉS DE NOTAS PERIODÍSTICAS**

- En cartera vencida, su índice de morosidad se ubicó en 5.8 por ciento mostrando una mejoría frente al 2000, y logrando una cobertura de reservas de 105.6 por ciento.
- El margen financiero se mantuvo en 5.5 por ciento; un aumento de 2.2 por ciento en la actividad crediticia, el mayor ingreso por comisiones y tarifas y por ahorros en gastos operativos de 6.2 por ciento contra el segundo trimestre y de 18.0 por ciento contra el tercero del año 2000.
- Al cierre de septiembre del 2001, el índice de capitalización se ubicó en 14.9 por ciento.

En otras notas, se publicaron los resultados trimestrales reportados de BBVA Bancomer en su estructura, aquí únicamente se muestran los resultados totales sin detalles de los mismos.

RESULTADOS TOTALES RESCATADOS DEL REPORTE DE:

BBVA Bancomer
Estado de Contabilidad Consolidado
al 30 de septiembre del 2001
(Cifras en miles de pesos)

Total Activos:	402,091,781	Total Pasivo y Capital Contable	402,091,781
-----------------------	--------------------	--	--------------------

RESULTADOS TOTALES RESCATADOS DEL REPORTE DE:

Grupo Financiero BBVA Bancomer
Estado de Contabilidad Consolidado
al 30 de septiembre del 2001

Expresado en moneda de poder adquisitivo de septiembre del 2001.

Total Activos:	411,838,200	Total Pasivo y Capital Contable	411,838,200
Total por Cuenta de Terceros:	133,130,096	Total por Cuenta Propia:	657,948,811
Capital Social Histórico Pagado:	1,014,708	Acciones entregadas en custodia (Unidades)	17,948,073,748

RESULTADOS TOTALES RESCATADOS DEL REPORTE DE:			
BBVA Bancomer Casa de Bolsa			
Balance General Consolidado			
al 30 de septiembre del 2001			
(Cifras en miles de pesos)			
Total Activos:	\$913,537	Total Pasivo y Capital Contable	\$913,537
Total por Cuenta de Terceros:	\$124,327,305	Total por Cuenta Propia:	\$384,547

RESULTADOS TOTALES RESCATADOS DEL REPORTE DE:			
BBVA Bancomer Servicios			
Estado de Contabilidad Consolidado			
al 30 de septiembre del 2001			
Expresado en moneda de poder adquisitivo de septiembre del 2001.			
(Cifras en miles de pesos)			
Total Activos:	4,431,974	Total Pasivo y Capital Contable	4,431,974

Los objetivos de mostrar los datos anteriores son, primero indicar que BBVA ya forma junto con Bancomer una sola institución, los títulos en cada reporte así lo demuestran, y segundo, únicamente mostrar los resultados totales obtenidos por parte de la nueva institución <BBVA-Bancomer>.

En otra nota del mismo día, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, hace del conocimiento del público a las instituciones que la misma seleccionó como Formadores de Mercados, ello a partir del día 1° de noviembre de 2001, que de acuerdo a las reglas vigentes.

Éstos son:

Banco Santander-Serfin
ING. Bank México
J. P. Morgan Chase
BBVA Bancomer
Citibank-Banamex

Los intermediarios financieros, fueron seleccionados para desempeñar la función de <Formadores de Mercados>, por el constante esfuerzo que realizaron para aumentar la liquidez en el mercado durante el proceso de selección (entre el 2 de mayo y el 15 de octubre).

La nota con los detalles al respecto se publicó¹ el día 30 de octubre del presente año, de ella se rescató la siguiente información:

"Los formadores de Mercado deben cotizar de manera continua precios de compra y venta de valores gubernamentales de tasa fija a distintos plazos de forma que los inversionistas finales, tales como sociedades de inversión, personas físicas y morales o compañías de seguros, encuentren intermediarios dispuestos a comprarles o venderles valores gubernamentales en caso de necesitar la liquidez o requerir hacer inversiones."

"Para promover la liquidez y relevancia del mercado secundario, el gobierno también ha tomado medidas como reabrir las emisiones en el marco de la subasta primaria, y el espaciar las subastas de títulos de largo plazo."

"Hacienda confía en que la consolidación de la emisión de valores a tasa fija y largo plazo permitirá mejorar el perfil de vencimientos de deuda interna."

¹ Diario Reforma, Secc. Negocios, 30 de octubre del 2001, p 16-A.

5.4 BBVA-BANCOMER

5.4.1 ANTECEDENTES

AÑO	DESCRIPCIÓN
1932	En el mes de octubre, el Ing. Salvador Ugarte, funda el Banco de Comercio.
1957	Es nombrado como nuevo Director General del Banco de Comercio don Manuel Espinosa Yglesias, quien después del Ing. Ugarte, pasó a ser el nuevo propietario de la institución hasta la fecha en que fuera nacionalizada la banca mexicana en 1982.
1977	El sistema Bancos de Comercio se consolida en una sola institución de banca múltiple bajo el nombre de Bancomer. Fusión que le permitió a la institución mantener su arraigo con las comunidades locales y mantener una sola estructura operativa.
1982	El día 1° de septiembre, al igual que la mayoría de los bancos, Bancomer es nacionalizado por el gobierno del Lic. José López Portillo en el que fuera su último informe de gobierno.
1991	Los títulos de propiedad del Gobierno Federal del capital de Bancomer Sociedad Nacional de Crédito es subastada, obteniendo el derecho de adquisición de la mayoría de las acciones de Bancomer, la empresa de Valores de Monterrey, S. A. (VAMSA), nombrando a Eugenio Garza Lagüera como Presidente del Grupo Financiero Bancomer, cuyo fin es adquirir el control de Bancomer, S. A., y otras instituciones.
2000	<p>En el mes de marzo se anuncia la intención del Banco Bilbao Vizcaya de adquirir el control de Grupo Financiero Bancomer.</p> <p>En mayo la Comisión Federal de Competencia (CFC), autoriza la fusión del Grupo Banco Bilbao Vizcaya Probrusa (BBV-Probrusa) con el Grupo Financiero Bancomer.</p> <p>En el mes de Junio, se acepta y realiza la fusión y capitalización de Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) y adquiere el control del Grupo Financiero Bancomer.</p>

5.4.2 LA BANDERA BBVA-BANCOMER

En el mes de octubre se decidió que la imagen de la nueva institución debía ser cambiada, por ello se aprobó que la bandera de colores verdes y amarillo que caracterizaba a Bancomer, fuera cambiada por una bandera de colores azul y blanco con los datos característicos que identifican a ambas instituciones (BBVA Bancomer), la nueva bandera será cambiada para su uso oficial a partir del día 1° de noviembre del 2000.

5.4.3 LA FILOSOFÍA BBVA BANCOMER

5.4.3.1 MISIÓN:

- Generar confianza al servir más y mejor a la clientela, con transparencia e integridad ofreciendo siempre productos y servicios financiero de alta calidad.
- Proporcionar a nuestros colaboradores las mejores condiciones para su desarrollo integral.
- Ser solventes y ofrecer rendimientos atractivos a nuestros accionistas.
- Apoyar el bienestar social como una resultante de la actividad del negocio.

5.4.3.2 ESTRATEGIAS:

1. GARANTIZAR LA ALTA RENTABILIDAD DEL NEGOCIO BANCARIO A TRAVÉS DE DOS LÍNEAS FUNDAMENTALES DE ACCIÓN:

- 1.1. Mejorar la eficiencia operativa para alcanzar un estándar de clase mundial en el año 2003 con sinergias de costos derivadas de la integración del negocio bancario y de los esfuerzos para identificar otras oportunidades de eficiencia.

- 1.2. Crecer gracias al aprovechamiento de oportunidades de negocio en segmentos de la industria de servicios financieros en México con alto potencial de crecimiento, el valor de la franquicia de GFBB y el fuerte reconocimiento de la marca Bancomer, así como el exitoso modelo de negocios de banca comercial de BBVA.

2 CONSOLIDAR UN PORTAFOLIO DE NEGOCIOS EQUILIBRADO:

Desde hace más de cuatro años, GFBB ha estado desarrollando un portafolio de negocios equilibrado, el cual incluye, además de su negocio bancario, empresas líderes en negocios no bancarios de alta rentabilidad, tales como la administradora de fondos para el retiro más grande de América Latina y negocios líderes de banca seguros, pensiones, sociedades de inversión e intermediación de valores. Estos negocios constituyen una base importante de diversificación de ingresos y, en conjunto, contribuyen con aproximadamente 25% de la utilidad neta de GFBB, cifra que se estima se incrementará gradualmente.

3 DESARROLLAR OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS ACTUALES Y NUEVOS MERCADOS. GFBB ESTÁ EXPLORANDO CONTINUAMENTE NUEVAS OPORTUNIDADES PARA CREAR VALOR Y, EN CONSECUENCIA, HA DESARROLLADO INICIATIVAS EN:

- 3.1 La industria de telecomunicaciones a través de Alestra, en sociedad con AT&T y Alfa;
- 3.2 En Internet a través de bancomer.com;
- 3.3 En el mercado hispano en Norteamérica, por medio de Bancomer Transfer Services, compañía que opera transferencias de dinero de Estados Unidos y Canadá a México y Centroamérica.

5.4.4 DESCRIPCIÓN DE DATOS GENERALES

Al 30 de junio del 2001, la subsidiaria Bancomer cuenta con:

- Una red de 2,159 sucursales.
- Cuenta con 3,930 cajeros automáticos.

- Activos totales por: Ps. 386,497 millones.
- Depósitos bancarios totales por: Ps. 297,740 millones.
- Capital contable de: Ps. 39,844 millones.
- Clientes de servicios bancarios: más de 9 millones.
- Clientes no bancarios: más de 3 millones.

En el extranjero tiene sucursales en Londres y gran Caymán, agencias en Nueva York y Los Ángeles, y una oficina de representación en Sao Paulo, Brasil, tiene una subsidiaria bancaria en las islas Caymán, Mercury Bank & Trust Limited, y mantiene relaciones con más de 1,000 bancos corresponsales en todo el mundo.

El principal accionista es el Grupo Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA), que con un valor de capitalización de más de 42 mil millones de dólares, se convierte en el mayor Grupo Financiero español dentro de la zona Euro.

El reporte de BBVA indica que:

- 4 Sus activos totales ascienden a 270 mil millones de dólares.
- 5 Gestiona recursos de clientes por 172 mil millones de dólares.
- 6 Más de 8,777 oficinas.
- 7 103,097 empleados.

El Banco Bilbao Vizcaya Argentaria tiene presencia en 37 países del mundo, en donde 8 son de América Latina, formando una red de distribución de 4,738 oficinas y una plantilla de 68,175 personas.

5.5 ESTRUCTURA CORPORATIVA

(Al 30 de junio del 2001)

BBVA Bancomer, S. A.	99.99%
BBVA Bancomer Servicios, S. A.	99.99%
Casa de Bolsa BBVA Bancomer	99.99%
Seguros BBV Probursa, S. A. De C. V.	99.99%
Pensiones Bancomer, S. A. De C. V.	99.99%
GFB Servicios, S. A de C. V.	99.99%
Fianzas Probursa, S. A. de C. V.	99.99%
BBVA Bancomer, Servicios Administrativos	99.99%
Seguros Bancomer, S. A. de C. V. ⁽¹⁾	75.01%
Crédito Familiar ⁽²⁾	51.00%

(1) El 24.99% restante lo ostenta el Grupo BBVA.

(2) El 49% restante lo ostenta Comercial Credit International Inc.

5.6 CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Don Eugenio Garza Lagüera
Presidente Honorario

Ricardo Guajardo Touché
Presidente

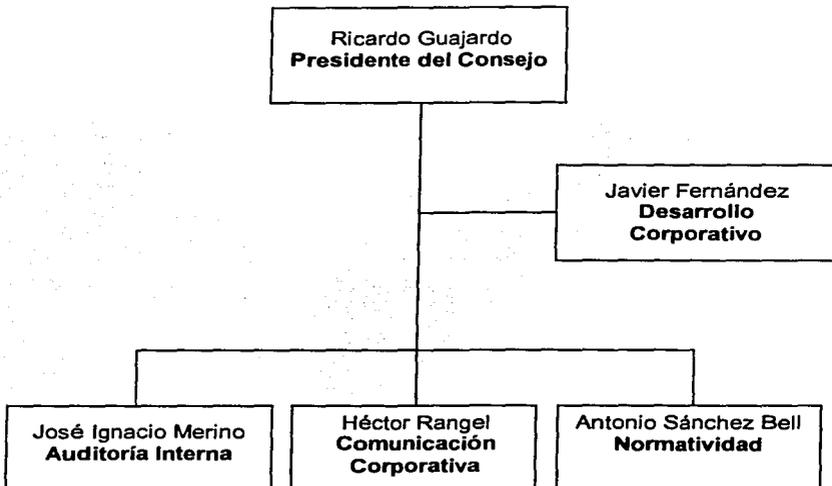
José Madariaga Lomelín
Vicepresidente Primero

Juan Carlos Braniff Hierro
Vicepresidente

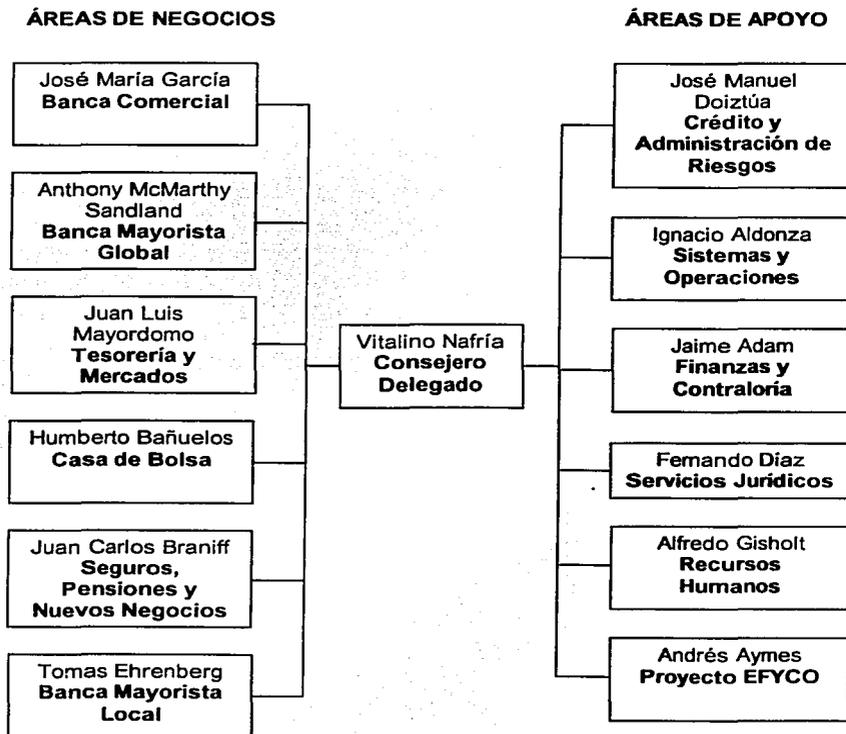
José Domingo de Ampuero Osma
Vicepresidente

Alberto Bailleres Gonzáles
Juan Carlos Braniff Hierro
José F. Calderón Ayala
José Domingo de Ampuero Osma
Emilio de Ybarra Churrua
José Antonio Fernández Carvajal
Alfonso Garza Valdés
José Ignacio Goirigolzarri
Francisco González Rodríguez
Ricardo Guajardo Touché
José Madariaga Lomelín
Max Michel Suberville
Vitalino Manuel Nafria Aznar
Gonzalo Terreros Caballos
Pedro Luis Uriarte Santamarina

5.7 ÁREAS DE APOYO A LA PRESIDENCIA



5.8 LÍNEA EJECUTIVA



CONCLUSIONES GENERALES

Con el inicio del nuevo milenio también se inició un nuevo capítulo en la vida de las instituciones bancarias, sabemos que desde la nacionalización de la banca en 1982 y la crisis bancaria en 1995, no se había presentado otra situación que fuera motivo de gran polémica en el ámbito bancario. Los efectos de los eventos antes mencionados fueron bastante graves: estancamiento bancario, elevada cartera vencida, descapitalización, la generación de la cultura del no pago, la desaparición de varias instituciones bancarias, etcétera, así es, desde 1982 hasta 1999, el sistema bancario mexicano perdió solidez, se enfrentó a diversos problemas y su mayor tarea fue la creación de estrategias que le permitieran resolver su difícil situación y continuar con las actividades propias de cada institución.

En 1999, a pesar de que los directivos de cada institución bancaria trabajaban en la solución de los problemas existentes, y así lo indicaban a los medios de comunicación, todos ellos con una aparente calma y optimismo, la realidad era que los bancos más grandes e importantes del país comenzaban a mostrar su verdadera vulnerabilidad a un México que aún pensaba que a corto o largo plazo saldrían de todos los problemas, la realidad fue bastante sorpresiva, lo que sucedió fue realmente inesperado para la mayoría de la población.

- En junio de 1999, se anuncia la venta de banca Serfin.
- En marzo del 2000, el Banco Bilbao Vizcaya anuncia su propuesta solicitada para fusionarse con Bancomer.
- En mayo del 2000, Banamex anuncia su propuesta no solicitada para fusionarse con Bancomer.
- En mayo del 2001, Banamex anuncia su fusión con Citibank.

Con una diferencia de meses entre los anuncios para cada evento en diferentes años (1999, 2000 y 2001) fueron suficientes para que las tres instituciones más grandes, antiguas e importantes del país, dejaran de ser cien por ciento mexicanas. Esos fueron los resultados de los efectos provocados por la nacionalización bancaria y las diversas crisis económicas que las afectaron, una realidad que pudo haber sido diferente según las opiniones de algunos ex banqueros como Daniel Aboumrad (ex propietario del banco Aboumrad) y Manuel Espinosa Yglesias (ex propietario de Bancomer), así como las opiniones de un buen número de analistas expertos en banca latinoamericana.

En el caso particular de Bancomer, que desde mi punto de vista fue el más polémico e impactante de los tres antes mencionados, puedo concluir que todos los problemas que tenía acumulados, entre ellos: cartera vencida, empresas que ya no eran rentables para la institución, una elevada deuda con el Fobaproa (actualmente IPAB), bajo nivel de capitalización, planes y proyectos no concluidos por carecer de solvencia económica, además de ser la institución con mayor necesidad de recursos, etcétera, fueron los principales motivos que llevaron a la institución a la búsqueda de soluciones. Es así que los ejecutivos de Bancomer que siempre negaron la posibilidad de una adquisición o fusión con alguna otra institución, de manera muy discreta, mantenían pláticas con los representantes de Banco Bilbao Vizcaya Probursa para unir esfuerzos. Con lo anterior queda demostrado que Bancomer realmente se encontraba en una crítica situación de solvencia económica, cuya solución fue encontrada en la posibilidad de fusionarse con el banco español, hecho que hoy es una realidad.

La fusión con el Banco Bilbao Vizcaya, fue la solución que Bancomer necesitaba para su rescate financiero, el resultado de la misma fue que se pagaron las deudas de la institución como la cartera vencida, la deuda con el Fobaproa, etcétera, algunas de las deudas fueron cubiertas en forma anticipada a la fecha que debían cubrir. También saldaron deudas de proyectos tecnológicos iniciados y que podrán concluir en el corto y mediano plazo para lograr tener presencia entre los usuarios que requieran cubrir necesidades básicas de la banca, con paso lento vuelven a retomar su función como promotores de crecimiento y su función como intermediario entre el público ahorrador y el inversionista. Se adquirió una nueva imagen, un nuevo logotipo, se complementó el nuevo nombre de la institución y concluyeron el proceso de fusión antes de lo planeado. Son las notas periodísticas, fieles testigos de cada paso que dio Bancomer para saldar todas sus cuentas pendientes y de los logros obtenidos a través del trabajo de todos los colaboradores de la institución.

La recuperación de Bancomer tuvo su costo, un buen número de empleados fueron despedidos, el cierre de sucursales y la duplicidad de funciones fueron los principales motivos. También fueron afectados algunos accionistas como Bank of Montreal y el Gobierno, cuyas participaciones se vieron reducidas con la adquisición que fuera haciendo el Banco Bilbao Vizcaya. Los clientes no fueron la excepción, ya que las quejas por fallas en los sistemas y algunas demandas por malos manejos en algunas cuentas, llegaron a ser notas relevantes en diarios y revistas especializadas en temas bancarios.

Otro dato importante que cabe destacar es la gran cantidad de comenarios, opiniones y sugerencias que provocó el hecho de que Bancomer decidiera seleccionar a un banco extranjero (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria) para realizar su proceso de fusión. Al respecto puedo concluir que desde hace varios años, son bancos extranjeros los que han adquirido o se han fusionado con bancos mexicanos para "rescatarlos" de los diversos problemas que les aquejan, ese "rescate", es desde mi punto de vista, simplemente una adquisición más,

consecuencia del estancamiento y crisis bancarias, por lo tanto, Bancomer no es, ni será el único que requiera el apoyo de participación extranjera. En realidad se han realizado otras fusiones entre bancos mexicanos con extranjeros y no han sido tan comentados o polémicos como lo fue el caso de Bancomer, el hecho de que resultara ser una de las fusiones más polémicas, es debido a varias situaciones, entre otras considero a las siguientes:

1. Se trata de el segundo banco más grande e importante de México.
2. La fusión es con un banco extranjero, propiamente español.
3. Se convertiría en el banco más grande de América Latina.
4. Se presento de manera sorpresiva la propuesta no solicitada de Banamex.
5. Banamex duplicó la oferta de BBVA, oferta que fuera considerada por algunas personas como "oferta agresiva", \$2,400 millones de dólares, una de las más fuertes en la historia de la banca.
6. Por los cometarios de los directivos de BBVA hacia los directivos de Banamex, después de conocer la forma en que presentaron su propuesta no solicitada en un intento por fusionarse con Bancomer.
7. La rápida recuperación de Bancomer después de fusionarse con BBVA.
8. Algunos problemas propios y ajenos a la fusión que afectaron a empleados y clientes, etcétera.

Los expertos en banca latinoamericana indican que la participación extranjera es la única forma en que se podía salvar al sector bancario mexicano, lo que queda demostrado con el caso de Bancomer cuya recuperación fue favorable y rápida, pero creo que la participación extranjera es una consecuencia de los problemas internos del país, y en este momento debe ser aceptada porque es lo único que puede auxiliar a la banca nacional. Desde luego que se ha demostrado que los beneficios son reales, pero también tienen su costo y a mi juicio el precio que ha tenido que pagar la banca mexicana para obtener una pronta y sana recuperación, es que ha dejado de ser totalmente mexicana.

Sólo resta esperar que en el futuro, Bancomer pueda independizarse, tal y como sucedió con algunas empresas que no son propiamente instituciones bancarias, por ejemplo: la separación de Comercial Mexicana y Gigante de las tiendas francesas Auchan y Carrefour respectivamente en el año 1998.

En resumen, considero que el momento adecuado para opinar sobre los beneficios que se puedan lograr de la fusión de Bancomer con el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, únicamente se conocerán en el futuro, ya que la fusión se encuentra en su fase terminal y hay que dar tiempo para observar el funcionamiento de la nueva institución. Por el momento (a finales del 2001 e inicios del 2002), las cosas para BBV-Bancomer no son tan favorables como se esperaba, a pesar de lo que sus ejecutivos han comentado respecto a que la fusión no ha tenido graves problemas, la verdad es que en algunos diarios y revistas especializadas en finanzas no se indica lo mismo. Además de los comentarios que a diario se escuchan al interior y la misma institución, ha habido despidos, la red no funciona adecuadamente, el sistema presenta una gran cantidad de problemas, la atención al público es bastante tardada, etcétera, es así que sólo resta esperar a que la adaptación al cambio tanto interna como externa se vea favorecida a corto plazo, ya que últimamente se han escuchado quejas por parte de una buena cantidad de usuarios de BBVA Bancomer.

Finalmente quiero mencionar que independientemente de los conocimientos adquiridos en el presente trabajo, hay algunos datos que llamaron mi atención, entre ellos, los antecedentes biográficos del Ing. Salvador Ugarte y don Manuel Espinosa Iglesias, ambos casos son muy interesantes y bien vale la pena conocer los trabajos y esfuerzos que cada uno realizó para lograr obtener una institución como Bancomer.

También llama mi atención la existencia de un buen número de consultorías extranjeras en nuestro país, empresas especializadas en el desarrollo y problemas bancarios no sólo de México, sino de toda América Latina.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- 1 Pérez Santiago, Fernando V., Síntesis de la estructura bancaria del crédito.
Ed. Trillas
México, 1979
- 2 Rodríguez, Alfredo C., Técnica y organización bancarias.
Ed. Macchi
Buenos Aires, Argentina, 1993
- 3 Goldschmied, Leo, Historia de la banca.
Ed. U.T.H.E.A. (Unión Tipográfica Editorial Hispano Americana)
México, 1961
- 4 Schein, Edgar H., Fusiones y Adquisiciones: Aspectos Culturales y Organizativos.
Ed. COS (Centre for Organizational Studies)
España, 1990
- 5 Ballarín, Edgar, Fusiones y Adquisiciones, un enfoque integrador.
Alianza Editorial-Alianza Economía
España, 1994
- 6 Mace, Myles L., Fusiones y Adquisiciones, Guía para la compra, venta y fusión de empresas.
Ed. Oikos-Tau
España, 1990
- 7 Crosse, Howard D., Administración Bancaria.
Ed. El ateneo
Argentina, 1984
- 8 Aguirre, Octavio, El manual de ingeniería financiera
1ra. Edición
México, 1997

- 9 Held, Günter, Regulación y supervisión de la banca, experiencias en América Latina y el Caribe.
Vol. 2
CEPAL (Comisión Económica Para América Latina y el Caribe)
Santiago de Chile, 1992
- 10 Ramírez Solano, Ernesto, Moneda, banca y mercados financieros; Instituciones e instrumentos en países en desarrollo.
Ed. Prentice Hall
México, 2001
- 11 Cosío Villegas, Daniel, La banca moderna.
Ed. FCE (Fondo de Cultura Económica)
México, 1940
- 12 Méndez Morales, José S., 100 preguntas y respuestas; entorno a la economía mexicana.
Ed. Océano
México, 1984
- 13 Méndez Morales, José S., Problemas económicos de México
Ed. McGraw Hill
México, 1991
- 14 Solís, Lopoldo, Evolución del sistema financiero mexicano hacia los umbrales del siglo XXI.
Ed. Siglo XXI, (Siglo veintiuno editores)
México, 1997
- 15 Hilferding, Rudolf, El capital financiero.
Ed. Tecnos, S. A.
Madrid, 1963
- 16 Del Pulgar Rodríguez, Luis, Comunicación de empresas en entornos turbulentos.
Ed. ESIC (Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing)
Madrid, 1999
- 17 Sweezy, Paul M., Teoría del desarrollo capitalista.
Ed. FCE (Fondo de Cultura Económica)
México, 1987
- 18 Keegan, Warren J., Fundamentos de mercadotecnia internacional.
Ed. Prentice Hall
México, 1997

- 19 Meigs, Robert F., Contabilidad, la base para decisiones gerenciales.
Ed. McGraw Hill, 11ª. Edición.
Colombia, 2000
- 20 Van horn, James C., Fundamentos de administración financiera.
Ed. Pearson Education, 8ª. Edición.
México, 1994
- 21 Ahusan, Ricardo, Las crisis bancarias en América Latina.
Ed. FCE (Fondo de Cultura Económica)
Santiago, Chile, 1997
- 22 Pozas, Ricardo, Las empresas y los empresarios en el México contemporáneo.
Ed. Grijalbo
México, 1989
- 23 Meigs, Robert F., Contabilidad, la base para decisiones.
Ed. McGraw Hill, 11ª. Edición.
Santa Fé de Bogotá, Colombia, 2000
- 24 Espinosa Yglesias, Manuel. Bancomer, logro y destrucción de un ideal
Ed. Planeta
México, 2000
- 25 Bannock, Graham, Diccionario de Economía
Ed. Trillas
México, 1995
- 26 Zorrilla Arena, Santiago, Diccionario de Economía
Ed. Limusa
México, 1995
- 27 BANCOMER, Manual de integración a la institución
México, 1999

Fuentes Electrónicas:

- 1 <http://www.bancomer.com.mx/>
- 2 <http://www.bbv.com.ar/>
- 3 <http://www.fbbv.com.es/>

- 4 <http://www.bbv.com.es/index1.html>
- 5 <http://www.elfinanciero.com.mx/>
- 6 <http://www.reforma.com.mx/>
- 7 <http://www.cnbv.gob.mx/index.htm>
- 8 <http://www.cnbv.gob.mx/ainternac/basilea.htm>
- 9 <http://www.cnbv.gob.mx/asba/eva/implem.htm>
- 10 <http://www.shcp.gob.mx/>
- 11 <http://www.expansion.com.mx/>
- 12 <http://www.intermundo.com.mx/>

Periódicos:

- 1 Reforma, Corazón de México.
Director General: Alejandro Junco de la Vega
México, D. F., Diario
- 2 El Financiero
Director General: Rogelio Cárdenas
México, D. F., Diario
- 3 El Economista, Análisis, Opinión, Asesoría
Presidente: José Gómez Cañibe
Director General: Luis Enrique Mercado Sánchez
México, D. F., Diario

Revistas:

- 1 Mundo Ejecutivo
Presidente: Walter Coratella Marano
Director General: Walter Coratella Cuevas
México, D. F., Mensual

Junio 2001	Año XXII	Volumen XXXVII	Núm. 266
Septiembre 2001	Año XXII	Volumen XXXV	Núm. 269
Octubre 2001	Año XX	Volumen XXXV	Núm. 270

- 2 **Expansión**
 Presidente: Alejandro Serna Barrera
 Director General: John B. Reuter
 México, D. F., Quincenal
- | | | |
|------------------|-----------|----------|
| Abril 12, 2000 | Año XXXI | Núm. 788 |
| Abril 26, 2000 | Año XXXI | Núm. 789 |
| Mayo 24, 2000 | Año XXXI | Núm. 791 |
| Junio 07, 2000 | Año XXXI | Núm. 792 |
| Junio 21, 2000 | Año XXXI | Núm. 793 |
| Julio 05, 2000 | Año XXXI | Núm. 794 |
| Octubre 17, 2001 | Año XXXII | Núm. 826 |
| Octubre 31, 2001 | Año XXXII | Núm. 827 |
- 3 **Muy interesante, Especial Dinero y Economía**
 Directora: Pilar S. Hoyos
 México, D. F., Mensual
- | | | |
|---------------|----------|--|
| Núm. especial | Junio de | |
| | 1998 | |
- 4 **Capital**
 Director: Carlos Salas
 Madrid, España Mensual
- | | |
|------------|--------|
| Abril 2000 | Núm. 7 |
|------------|--------|
- 5 **Dinero hoy**
 Director General: carlos Flores Núñez
 México, D. F., Mensual
- | | |
|-----------------|--|
| Agosto 2001 | |
| Septiembre 2001 | |
- 6 **Economía Nacional**
 Director General: Enrique Dabdoub Gómez
 México, D. F., Mensual
- | | | |
|-----------------|--------|----------|
| Junio 2000 | Año 22 | Núm. 239 |
| Agosto 2001 | Año 23 | Núm. 253 |
| Septiembre 2001 | Año 24 | Núm. 254 |
- 7 **Ejecutivos de Finanzas**
 Presidente: Roberto Danel Díaz
 México, D. F., Mensual
- | | | |
|-------------|---------|--------|
| Agosto 2001 | Año XXX | Num. 8 |
|-------------|---------|--------|

- 8 Inversionista
Presidente y Dir. Gral.: José Ramón Elizondo
México, D. F., Mensual
Junio 2001 Año 14 Núm. 165
- 9 Certeza Económica
Presidente: Aurelio Bueno H.
Director General: Luis Rosas S.
México, D. F., Mensual
Julio 2001 Año IV Núm. 30
- 10 América - Economía
Director: Ian McCluskey
México, D. F., Quincenal
8 de noviembre,
2001 Núm. 220